

UNIVERSIDAD DEL NORTE
Maestría en Ingeniería Administrativa
Proyecto De Grado

**CARACTERIZACIÓN DE EXPRESO BRASILIA DESDE LA PERSPECTIVA DE
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Preparado por:
Milena Patricia Bonett Cueto
Margarita Rosa De Silvestri Diartt

Barranquilla, Colombia

2012

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO 1.	10
CARACTERIZACIÓN DE EXPRESO BRASILIA DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	10
1.1. Antecedentes	10
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Objetivos	20
1.3.1. Objetivo General	20
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. Justificación	21
1.5. Diseño Metodológico	22
1.5.1. Tipo de investigación	22
1.5.1.1. Definición de los factores referentes de la Gestión del Conocimiento en una organización:	23
1.5.1.2. Recopilación de la información de la situación actual de la empresa con respecto a los factores claves de la Gestión del Conocimiento :	23
1.5.1.3. Identificación de las brechas de desempeño de Expreso Brasilia con respecto a la Gestión del Conocimiento.	23

1.5.1.4. Formulación de un plan estratégico para la Gestión del Conocimiento en Expreso

Brasilia: 24

CAPÍTULO 2. _____ 25

MARCO DE REFERENCIA _____ 25

2.1. Marco Conceptual _____ 25

2.2. Marco teórico _____ 29

2.2.1. Fundamentos de la Gestión del Conocimiento _____ 29

2.2.1.1. Concepto de conocimiento _____ 29

2.2.1.2. Gestión del Conocimiento _____ 29

2.2.1.3. Objetivos de la Gestión del Conocimiento _____ 31

2.2.1.4. Beneficios de la Gestión del Conocimiento _____ 32

2.2.1.5. Proceso de Gestión del Conocimiento _____ 33

2.2.1.6. Evolución de la Gestión del Conocimiento _____ 37

2.2.1.7. Proyecto de Gestión del Conocimiento _____ 39

2.2.2. Modelos de Gestión del Conocimiento _____ 41

2.2.2.1. Principales autores _____ 41

2.2.2.1.1 Modelo Shrivastava (1983) _____ 41

2.2.2.1.2 La organización capaz de aprender (Peter Senge, 1992) _____ 43

2.2.2.1.3 Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995) _____ 47

2.2.2.1.4 Modelo Gopal & Gagnon (1995) _____ 49

2.2.2.1.5 Modelo Blacker (1995) _____ 50

2.2.2.1.6 Modelo Slater y Narver (1995) _____ 54

2.2.2.1.7 Modelo De Van Der Krogt (1998) _____ 61

2.2.2.1.8 Modelo Dibella y Nevis (1998) _____ 65

2.2.2.1.9 Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999) _____ 67

2.2.2.1.10 . Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 1999) _____ 69

2.2.2.1.12. Modelo Gold, Malhotra y Segars (2001) _____ 71

2.2.2.1.13. Modelo E. Bueno (2002)	73
2.2.2.2. Modelos de Gestión del Conocimiento Empresas	81
2.2.2.2.1. British Petroleum	81
2.2.2.2.2. Microsoft	83
2.2.2.2.3. Hewlett Packard	85
2.2.2.2.4. Ernst & Young	86
2.2.2.2.5. Dow Chemical	88
2.2.2.2.6. Google	89
2.3. Análisis comparativo de modelos de Gestión del Conocimiento	91
2.4. Identificación de factores claves	96
CAPÍTULO 3.	104
CARACTERIZACIÓN DE EXPRESO BRASILIA	104
3.1. Herramientas de Medición	104
3.2. Aplicación de las herramientas	105
3.2.1. Estudio de Clima Organizacional	105
3.2.2. Herramientas para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento (CGK)	107
3.2.3. Grupos Focales	109
3.3. Análisis de resultados	109
3.3.1. Resultados Estudio del Clima Organizacional	109
3.3.1.1. Cultura Organizacional	110
3.3.1.1.1. Clima Organizacional - (83%)	111
3.3.1.1.2. Valores e ideologías – (85%)	112
3.3.1.1.3. Gestión del Cambio – (83%)	112
3.3.1.2. Aspectos Organizacionales	113
3.3.1.2.1. Direccionamiento Estratégico – (78%)	113
3.3.1.2.2. Procesos – (73%)	114

3.3.1.2.3. Comunicación – (69%)	114
3.3.1.3. Innovación	115
3.3.1.3.1. Estrategias para la Innovación – (80%)	115
3.3.1.4. Liderazgo	116
3.3.1.4.1. Estilo de dirección – (79%)	116
3.3.1.4.2. Empoderamiento – (61%)	117
3.3.1.5. Gestión Tecnológica	117
3.3.1.5.1. Herramientas de apoyo – (71%)	118
3.3.1.6. Talento Humano	118
3.3.1.6.1. Capacitación y Entrenamiento - (86%)	119
3.3.1.6.2. Bienestar Social - (72%)	120
3.3.1.1.1. Selección, Inducción y Entrenamiento – (87%)	120
3.3.1.1.2. Sistemas de Competencias – (94%)	120
3.3.1.1.3. Incentivos – (74%)	121
3.3.1.1.4. Evaluación del Desempeño – (70%)	121
3.3.2. Resultados Herramienta de Caracterización de la Gestión del Conocimiento (CGK)	122
3.3.2.1. Aspectos Organizacionales	123
3.3.2.1.1. Direccionamiento Estratégico – (Nivel: 4)	124
3.3.2.1.2. Procesos – (Nivel: 4)	124
3.3.2.1.3. Comunicación – (Nivel: 3)	125
3.3.2.2. Innovación	125
3.3.2.2.1. Estrategias de Innovación – (Nivel: 4)	125
3.3.2.2.2. Memoria Organizacional – (Nivel: 4)	125
3.3.2.3. Liderazgo	126
3.3.2.3.1. Estilos de Dirección – (Nivel: 4)	127
3.3.2.3.2. Empoderamiento – (Nivel: 4)	127
3.3.2.3.3. Visión – (Nivel: 5)	127
3.3.2.4. Gestión Tecnológica	128

3.3.2.4.1. Plataforma Tecnológica – (Nivel: 4)	128
3.3.2.4.2. Vigilancia - (Nivel: 3)	129
3.3.2.4.3. Herramientas de apoyo – (Nivel: 4)	129
3.3.2.5. Cultura Organizacional	130
3.3.2.5.1. Valores e Ideologías – (Nivel: 3)	130
3.3.2.5.2. Gestión del Cambio – (Nivel: 4)	130
3.3.2.6. Talento Humano	130
3.3.2.6.1. Sistema de Competencias – (Nivel: 4)	130
3.3.3. Resultados Grupos Focales	131
3.3.3.1. Aspectos Organizacionales	131
3.3.3.1.1. Direccionamiento Estratégico - (Nivel: 3)	131
3.3.3.1.2. Estructura Organizacional - (Nivel: 4)	132
3.3.3.1.3. Comunicación - (Nivel: 3)	133
3.3.3.2. Innovación	133
3.3.3.2.1. Estrategias para la Innovación (Nivel: 3)	133
3.3.3.2.2. Memoria Organizacional (Nivel: 2)	134
3.3.3.3. Gestión Tecnológica	134
3.3.3.3.1. Vigilancia Tecnológica - (Nivel: 2)	134
3.3.3.3.2. Herramientas de Apoyo - (Nivel: 2)	135
3.3.3.4. Talento Humano	135
3.3.3.4.1. Incentivos (Nivel: 1)	135
3.3. Conclusiones Análisis de los Resultados	135
CAPÍTULO 4.	145
PLAN ESTRATÉGICO	145
4.1. Definición de estrategias para la Gestión del Conocimiento en Expreso	
Brasília	145

4.2. Recomendaciones para la Implementación	151
5. CONCLUSIONES	154
6. BIBLIOGRAFÍA	157
ANEXOS 1	162

INTRODUCCIÓN

El conocimiento es considerado un activo estratégico (Winter 1987) y una fuente de ventaja competitiva (Nonaka y Takeuchi, 1995). La competitividad de las empresas se basa cada vez más en el conocimiento difícil de imitar que permita tener ventajas competitivas.

El conocimiento se ha convertido en el activo empresarial más importante para competir en el mercado actual, ya que es la base para la innovación y en definitiva para la creación de ventajas competitivas sostenibles.

Las organizaciones cada día están más convencidas de que sus activos más valiosos ya no son tan tangibles (maquinaria, edificios, instalaciones, stocks, etc.) como si lo son los intangibles, que tienen su origen en los conocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que forman parte de su núcleo estable.

Estos activos de tipo intangible, que en la mayoría de los casos no aparecen reflejados en los estados contables y financieros tradicionales, constituyen la base de ventajas competitivas sostenibles. Este aspecto da especial relevancia, para una organización, a la idea de medir cuál es su stock de conocimiento organizativo y analizar los flujos entre los diferentes tipos de conocimiento, tácito y explícito, que fluyen a través de ella.

Al convertirse la Gestión del Conocimiento en uno de los pilares para la sostenibilidad de los negocios, el grupo gerencial de EXPRESO BRASILIA S.A. empresa colombiana de transporte terrestre de pasajeros con más de 50 años de experiencia, movilizando a más de tres millones de personas anualmente; con más de 200 puntos de ventas en toda Colombia y 150 destinos nacionales e internacionales, ha identificado como estrategia corporativa la estructuración e implementación en el mediano plazo de un modelo de Gestión del Conocimiento en la organización logrando incorporar en todos sus procesos la innovación y generación de conocimientos.

CAPÍTULO 1.

CARACTERIZACIÓN DE EXPRESO BRASILIA DESDE LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

En la actualidad, cada vez las organizaciones se ven aproximadas a tratar de establecer que tanto el aprendizaje individual como grupal, representa un valor intangible a fin de obtener ventajas competitivas. Las organizaciones de un modo consistente creen nuevos conocimientos, lo difundan y lo incorporan rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. A continuación se presenta los fundamentos introductorios de este proyecto:

1.1. Antecedentes

El concepto de la Gestión del Conocimiento se desarrolló a partir de los temas básicos de la gerencia de los años 80 y 90, a saber: las mejores. Estos temas fueron la gestión de calidad total, la innovación continua y la organización. De estos esfuerzos nació para Beazley¹ una conciencia de la naturaleza crítica del conocimiento y la convicción de la gerencia de que ese conocimiento debía difundirse en la medida de lo posible dentro de la organización.

¹ Beazley, Hamilton y otros. La continuidad del conocimiento en las empresas. Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los empleados se van. Grupo Editorial Norma. Primera Edición. 2004. Bogotá. Colombia. Página 69.

En la década de los ochenta aparece la *Teoría de Recursos y Capacidades*, en el ámbito académico, y se puede considerar un antecedente de la Gestión del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico, y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Es durante la década de los noventa cuando las nuevas tendencias de valoración de empresas centran su interés en la investigación y desarrollo un tanto compleja y abstracta en torno a los conceptos de aprendizaje organizacional, Gestión del Conocimiento, determinación y medición del capital intelectual, etc. comprometiendo esfuerzos y recursos con miras a identificar y reconocer la importancia estratégica de dichos activos intangibles para el logro y sostenimiento de ventajas competitivas, algunos ejemplos de estos activos son las licencias, marcas, propiedad intelectual, fidelidad, formación de los empleados, calidad, publicidad, fuerza de ventas, inversión en I+D, etc.

Según Beazley², la primera conferencia que giró alrededor del conocimiento en los Estados Unidos aparte de las teorías sobre la inteligencia artificial se llamó “La gerencia del capital del conocimiento en el siglo XXI”. Fue convocada, según por Digital Equipment Corporation y por la Technology Transfer Society en la Universidad de Purdue en 1987. La segunda, sobre “productividad del conocimiento”, fue un

² Ibid., pág. 69

trabajo coordinado entre Steelcase North America y EDS en abril de 1992. La tercera fue auspiciada por el Instituto de Investigación Industrial (IRI) en Vancouver, British Columbia, en octubre de 1992. McKinsey & Company inició su “práctica de Gestión del Conocimiento” durante ese mismo período (Amidon, 1995, p. 1). La primera conferencia sobre la Gestión del Conocimiento en concreto, se realizó en 1993, organizada por Lawrence Prusak, entre otros.

Beazley³ cita, A mediados de los años 90, este tipo de gerencia ya había emergido como tema reconocido en el campo de la administración de empresas. La aparición de los cargos de gerente de información, gerente del conocimiento, director del capital intelectual y de figuras claves dentro de la jerarquía de la corporación, dan testimonio del papel nuevo y preponderante desempeñado por el conocimiento en las empresas.

Internacionalmente la Gestión del Conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las empresas. Muchas empresas han iniciado programas de Gestión del Conocimiento (Programas KM) orientados a fortalecer sus negocios y competencias, empresas del nivel de Microsoft, Hewlett Packard, Ernst & Young, Chevron, Sun Microsystems, British Petroleum, entre otras.

Es durante la década de los noventa que aparecen los cargos de Gerente de Información, Gerente del Conocimiento, Director del Capital Intelectual y de figuras

³ Ibid., p. 68

claves dentro de la jerarquía de la corporación, dan testimonio del papel nuevo y preponderante desempeñado por el conocimiento en las empresas.

En el caso de la British Petroleum (BP)⁴, una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la Gestión del Conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes⁵, responsable del programa, "el valor que puede atribuirse directamente a la Gestión del Conocimiento ronda los US\$100 millones".

La Gestión del Conocimiento en BP comenzó informalmente en 1994 como un programa llamado "equipo de trabajo virtual" orientado a compartir experiencias.

Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo.
- Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

⁴ Alejandro Andrés Pavez Salazar. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Universidad Técnica Federico Santa María, Valparaíso, Diciembre 2000.

⁵ Ibid., p. 29.

Bajo estas directrices, la Gestión del Conocimiento en BP⁶ se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje 'antes', 'durante' y 'después'.

Además cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que contiene información de 10.000 personas. Basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad.

Alrededor de 1.500 personas cuentan con tecnología de video conferencia y para compartir aplicaciones en sus escritorios. Otra iniciativa importante ha sido el establecer "guardianes del conocimiento", quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado.

Con este tipo de iniciativas apoyando, por ejemplo, la construcción de plantas petrolíferas, proyectos de perforación de pozos y producción de polietileno, entre muchas otras, se estima que se añadirán otros US\$400 millones en valor a proyectos sustentables.

Greenes⁷ explica que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa de Gestión del Conocimiento apunta a la necesidad de real del negocio.

⁶ Ibid., p. 29.

⁷ Ibid., p. 29

Por otro lado, cada vez son más comunes historias de empresas exitosas debido a sus modelos de Gestión del Conocimiento, como las siguientes:

- En 1993-1994, en Hoffmann-LaRoche⁸, una empresa sueca de productos farmacéuticos, en una iniciativa de gestión de conocimiento reformó el proceso de desarrollo de solicitudes de medicamentos nuevos, documentos voluminosos y complejos que deben presentarse en la Administración Federal de Medicamentos y a las autoridades normativas europeas antes de que cualquier droga nueva pueda ser autorizada y lanzada al mercado. En gran medida, gracias a la iniciativa, ahora lleva muchos meses menos que antes completar solicitudes y autorizaciones, con ahorros de hasta US\$ 1 millón diario.
- En 1996, equipos de cirujanos cardiovasculares⁹, líderes de cinco centros médicos de Nueva Inglaterra, observaron sus respectivas prácticas en la sala de operaciones e intercambiaron ideas sobre las técnicas más eficaces en una experiencia de aprendizaje cooperativo. El resultado: una reducción del 24 % en la tasa de mortalidad general debida a la cirugía de desviación (bypass) coronaria, o sea setenta y cuatro muertes menos que las previstas.

⁸ Farfán, Yolima y Garzón, Manuel. La Gestión del Conocimiento. Bogotá: facultad de Administración, 2006, p. 14-15

⁹ Ibid., p. 15.

- En Hewlett-Packard¹⁰ y en muchas otras empresas de alta tecnología, la cantidad de conocimiento acerca de los productos requeridos para utilizar y mantener eficazmente productos de computación complejos ha crecido desmesuradamente en los últimos años. Se debe orientar a los clientes con problemas hacia una solución que pueda implicar interacciones entre productos de software, hardware y comunicaciones, los cuales cambian constantemente. HP tenía dificultades para encontrar suficiente personal técnico para ofrecer una buena asistencia al cliente. Por tanto, en 1995, la empresa implementó una herramienta de gestión de conocimiento denominada “reflexión”, basada en casos para capturar el conocimiento producido por la asistencia técnica y ponerlo a disposición del personal de todo el mundo. Los resultados han sido rotundos y drásticos: las horas promedio de llamadas se han reducido en dos tercios, el costo por llamada ha bajado en un 50 %, y la empresa ha podido contratar menos empleados de asistencia técnica gracias a la ayuda que estos reciben del sistema.

Los líderes empresariales y consultores hablan cada vez más del conocimiento como el principal activo de una organización y la clave para una ventaja competitiva sustentable. “Trabajadores del Conocimiento”, “Empresa generadora de Conocimiento”, “Capital de Conocimiento” y “Potenciación del Conocimiento” se han convertido en expresiones familiares. Las conferencias y seminarios sobre el conocimiento están surgiendo por todas partes. Existe mucho entusiasmo sobre los beneficios potenciales de las iniciativas acerca del conocimiento en el mundo

¹⁰ Ibid., p.15-16.

empresarial. Es por esto que muchas empresas están en la búsqueda de implementar modelos de Gestión del Conocimiento que les permitan ser más competitivos, es el caso de la Empresa Expreso Brasilia que dentro de la Planeación Estratégica se está desarrollando una estrategia que se ha denominado Gestión Estratégica de la Innovación a partir de la cual se ha trabajado inicialmente es la estructuración de una cartera de proyectos donde se logre recopilar todas las nuevas iniciativas de nuevos proyectos para su ejecución de acuerdo a una definición de prioridades, de igual forma se ha diseñado una metodología para la formulación, ejecución y seguimiento a los proyectos acorde a la cultura de la organización.

Por ser un proceso relativamente nuevo se identificó la necesidad de formar y entrenar a los posibles líderes de proyectos en temas relacionados con la Gestión efectiva de proyectos, capacitando a más de cincuenta funcionarios en herramientas para la gerencia de proyectos basados en la metodología PMI y de esta forma desarrollar competencias al interior de la organización para el desarrollo de los diferentes programas y proyectos que garanticen la consecución de los objetivos planteados.

1.2. Planteamiento del Problema

Las organizaciones poseen un gran potencial al comprender que el conocimiento ha sido un recurso, hasta ahora, administrado de una manera totalmente informal, lo cual ha generado un tipo de ceguera en torno a él. Este conocimiento radica en:

1) Las personas a través de las redes relacionales (tanto con personas internas como externas a la organización), conversacionales y de interés (capital humano y relacional).

2) El conocimiento empotrado en los procedimientos y procesos, buenas prácticas, sistemas de información que dan apoyo a la rutina de trabajo, sistemas estructurados de conocimiento a través de documentos, patentes, informes, presentaciones, entre otras.

Desde hace dos años la alta Gerencia de Expreso Brasilia identificó la necesidad de organizar y crear metodologías para hacer seguimiento y monitorear el gran número de proyectos que se desarrollaban de manera independiente y aislada por cada una de las áreas, por lo que se creó un nuevo departamento de Planeación y Proyectos con el objetivo de integrar y controlar la ejecución de estos y desarrollar una estrategia de gestión de la innovación en la organización, con lo que se ha logrado crear metodologías claras para la formulación y seguimiento de los diferentes programas y proyectos y crear ambientes propicios para que todos los niveles de la organización propongan y desarrollen ideas innovadoras. Una vez creado los ambientes propicios para la innovación se ha identificado que a pesar de desarrollar un gran número de proyectos y la creación de grupos interdisciplinarios para la ejecución de estos no se está generando un aprendizaje organizacional, el conocimiento se queda en unos pocos, en su mayoría en los líderes de los proyectos, gerentes de áreas y jefes, por lo que en muchas ocasiones se vuelven a cometer los mismos errores del pasado o es necesario invertir gran cantidad de tiempo en

resolver problemas que ya anteriormente han sido solucionados, lo cual genera reproceso, tiempos de respuesta demorados, atrasos en la ejecución de los proyectos y poca flexibilidad de la organización ante los cambios del entorno.

Dentro de la empresa existen personas con muchos conocimientos sobre el sector del transporte con altos niveles de formación, especializaciones y maestrías, pero todos estos conocimientos no son transmitidos al resto de la organización, ni son utilizados como base para la generación de nuevos conocimientos que permitan a la empresa desarrollar ventajas competitivas en su sector.

En el monitoreo y seguimiento del desarrollo de los programas y proyectos se ha podido observar que en la organización las siguientes situaciones:

- Los miembros de la empresa no conocen de la importancia de un manejo adecuado del conocimiento que permita que este haga parte de la cultura de la organización y no solo de los conocimientos propios de las personas que lideran los procesos o ejercen un cargo, por lo cual cuando una persona debe ser reemplazada a quien asume su cargo le toca empezar de cero y en muchas ocasiones comete errores anteriores resueltos de manera efectiva por la persona que desempeña el cargo, lo cual genera reprocesos y pérdida de tiempo.
- En la organización no se realiza una transferencia de los conocimientos adquiridos en capacitaciones, formaciones y entrenamientos tanto internos como externos recibidos por los miembros de la organización por lo que estos

nuevos conocimientos no son aprovechados en el mejoramiento de los procesos o en la generación de nuevos conocimientos.

- Al analizar muchos de los problemas que se presentan tanto en la ejecución de los proyectos como en los mismos procesos los líderes de procesos cuentan con la información de que estos en el pasado se presentaron pero no cuentan con la información de cómo fueron solucionados de manera efectiva por lo cual deben incurrir en gran cantidad de tiempo para su solución.
- En la empresa no existen los mecanismos de comunicación para que todos los niveles de la organización conozcan las experiencias adquiridas tanto en los procesos, con las diferentes acciones correctivas y preventivas desarrolladas, como en la ejecución de los diferentes proyectos por lo cual estas no sirven de base para la generación de nuevas mejoras o conocimientos.

Pregunta problema: ¿Cuáles son las brechas para la implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia ?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Caracterizar la situación actual de la empresa Expreso Brasilia desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento con el fin de identificar la brecha que la separa de un alto desempeño.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Definir los factores claves de la Gestión del Conocimiento basado en la revisión de los modelos existentes con el objeto de determinar los referentes.
- Recopilar la información de la empresa con respecto a los factores claves de la Gestión del Conocimiento basado en el diseño de herramientas para el análisis de la información de la empresa.
- Identificar las brechas de desempeño de Expreso Brasilia con respecto a la Gestión del Conocimiento a partir del análisis de la situación actual de la empresa frente a los modelos existentes.
- Formular un plan estratégico para Expreso Brasilia con base en las brechas detectadas para que la empresa tenga una guía en la implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento.

1.4. Justificación

Dado que el conocimiento más importante se encuentra en la mente de las personas, facilitar su acceso a ellos a través de la administración mejorada de la información constituye una parte importante de la Gestión del Conocimiento", por lo cual establecer proyectos que faciliten el flujo natural del conocimiento, con objeto de mejorar la eficiencia de la organización, es uno de los objetivos fundamentales de la Gestión del Conocimiento.

En Expreso Brasilia se cuenta con un Sistema de Gestión Integral a través del cual se encuentra documentados todos los procesos y procedimientos de la empresa en los que se detallan cada una de las actividades a desarrollar pero no se tiene claridad sobre los factores que se deberían desarrollar para la implementación de un modelo que permita gestionar el capital intelectual de cada uno de los miembros que conforman la organización y que generen valor agregado a la empresa y los clientes, y garanticen la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

Es necesario analizar el estado actual del proceso de innovación que se viene desarrollando en los últimos años en la organización que permita a través de la revisión de los factores que componen los diferentes Modelos de Gestión del Conocimiento existentes proponer cuales serían los factores a considerar para el diseño de un modelo propio para Expreso Brasilia acorde a su cultura organizacional.

1.5. Diseño Metodológico

1.5.1. Tipo de investigación

Se realizará una investigación cuantitativa y cualitativa a partir del análisis de la cultura y procesos de la organización en las siguientes fases:

1.5.1.1. Definición de los factores referentes de la Gestión del Conocimiento en una organización:

- Análisis y revisión de los principales modelos de Gestión del Conocimiento existentes.
- Identificación de los factores relevantes que podrían ser medidos y aplicados en Expreso Brasilia

1.5.1.2. Recopilación de la información de la situación actual de la empresa con respecto a los factores claves de la Gestión del Conocimiento :

- Establecer los métodos de medición adecuados para los diferentes niveles de la organización.
- Diseño e implementación de las herramientas de medición escogidas.

1.5.1.3. Identificación de las brechas de desempeño de Expreso Brasilia con respecto a la Gestión del Conocimiento.

- Análisis de la información recolectada de la situación actual de la empresa.
- Definición de las brechas existentes en la empresa con respecto a los factores de los modelo de Gestión del Conocimiento analizados.

1.5.1.4. Formulación de un plan estratégico para la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia:

- Análisis de la información de la situación actual de la empresa frente a los modelos de Gestión del Conocimiento.
- Definición de estrategias y acciones a ser implementadas a corto, mediano y largo plazo para abordar las brechas existentes.

En el desarrollo de estas cuatro fases buscaremos comprender el rol del conocimiento en torno al concepto de valor de la organización, las fuentes de conocimiento y el uso actual que los diferentes miembros de Expreso Brasilia le dan a esta, orientada a identificar los factores comunes presentes en la cultura de la organización y en los diferentes Modelos de Gestión del Conocimiento existentes que nos den las bases necesarias para el diseño de un plan estratégico.

CAPÍTULO 2.

MARCO DE REFERENCIA

Con el fin de comprender los elementos que conforman un Modelo de Gestión del Conocimiento se revisarán las bases teóricas expuestas por diferentes autores y casos exitosos de implementación en empresas para ser utilizado como referencia en la la Caracterización en Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento.

2.1. Marco Conceptual

- **Conocimiento**

El conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internacionalización experta que proporciona un marco para la evaluación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no sólo se arraiga en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales. (Fuente: Davenport, T. 1995)¹¹.

¹¹ Davenport TH, Prusack L. Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben. Buenos Aires: Prentice Hall. 2001

- **Gestión del Conocimiento**

Es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico. Nonaka et al. (1999)¹².

- **Capital Intelectual**

El capital intelectual es aquel conocimiento que puede ser convertido en beneficio en el futuro y que se encuentra formado por recursos tales como las ideas, los inventos, las tecnologías, los programas informáticos, los diseños y los procesos. (Fuente: Edvinsson y Sullivan (1996), The Impact Of Intellectual Capital On Business Performance In Taiwanese Design Industry)

- **Innovación**

Esfuerzo de realizar un cambio orientado e intencional en el potencial económico o social de la empresa. (Fuente: Peter Drucker (2000))

¹² Nonaka Ikujiro, nacido 10 de mayo 1935) Ikujiro Nonaka es un influyente escritor y profesor emérito de la Universidad de Hitotsubashi Escuela de Postgrado de Estrategia Corporativa Internacional, el primer estudioso Drucker Distinguido en Residencia en la Escuela de Drucker y el Instituto, la Claremont Graduate University. Co-autor de La Compañía Creadora de Conocimiento con Hirotaka Takeuchi.

- **Activos Intangibles**

Son recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados contablemente, y que su utilización aporta valor a está. Se puede definir también como las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo.

- **Memoria Organizacional**

La memoria organizacional se conoce también como depósitos de conocimiento, los cuales son estructurados y explícitos, generalmente según Davenport et al. (2001) en forma de documentos. Dichos depósitos han existido por décadas en la forma de bases de datos informáticas de materiales publicados, actualmente los depósitos basados en la [www](#)¹³ son cada vez más veloces. Existen otras tecnologías pero en general, no hay apuro por adoptar una única estrategia tecnológica.

- **Conocimiento Implícito**

¹³ World wide web.

El conocimiento implícito es el que sabemos que lo tenemos, pero no nos damos cuenta que lo estamos utilizando, simplemente lo ejecutamos y ponemos en práctica de una manera habitual. (Fuente: Gestipolis. Artículo Niveles del Conocimiento)¹⁴

- **Conocimiento explicito**

El conocimiento explicito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente concientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión. (Fuente: Gestipolis Artículo Niveles del Conocimiento)¹⁵.

- **Organizaciones que aprenden**

Peter Senge¹⁶ define una organización que aprende como un grupo de personas “que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

¹⁴ <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/59/niveles.htm>

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Peter Senge, "La quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granítica. México, 1998

2.2. Marco teórico

2.2.1. Fundamentos de la Gestión del Conocimiento

2.2.1.1. Concepto de conocimiento

Desde la Teoría Organizacional¹⁷, se puede definir el conocimiento como la información que posee valor para ella, es decir, aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la Organización.

Un punto importante a considerar aquí es el hecho que la Organización por sí sola no puede crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la Organización. Bajo esta premisa, entender donde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor.

2.2.1.2. Gestión del Conocimiento

¹⁷ Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations", Doubleday, EEUU, 1999.

El término 'Gestión' se define como "el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización."¹⁸

Nonaka¹⁹ respecto a la pregunta ¿Qué es Gestión del Conocimiento?, responde que es un sistema facilitador de la búsqueda, codificación, sistematización y difusión de las experiencias individuales y colectivas del talento humano de la organización, para convertirlas en conocimiento globalizado, de común entendimiento y útil en la realización de todas las actividades de la misma, en la medida que permita generar ventajas sustentables y competitivas en un entorno dinámico.

Según Harvard Business Review²⁰ la Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Dentro del objeto de estudio de la Gestión del Conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y

¹⁸ Harold Koontz & Heinz Weihrich, "Administración: Una perspectiva global", McGraw Hill, España, 1995.

¹⁹ Nonaka (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, pp. 96-104. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

²⁰ Harvard Business Review. (2003). *Gestión del Conocimiento*. España: Deusto.

su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva.

Por esto, al considerar la implantación de Gestión del Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas y considerar es el hecho que la Gestión del Conocimiento está basada en una buena gestión de la información.

2.2.1.3. Objetivos de la Gestión del Conocimiento

Basados en la definición de la gerencia del conocimiento como un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades, Quintas y otros²¹, proponen una serie de objetivos y actividades que se deben cumplir dentro de la gerencia del conocimiento de una empresa:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.

²¹ Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff, "Knowledge Management: a Strategic Agenda", Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, 1997, Elsevier Science Ltd.

- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Estos objetivos se ven complementados a través de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades.

2.2.1.4. Beneficios de la Gestión del Conocimiento

Entre los beneficios que ofrece la implementación de un Modelo de Gestión del Conocimiento se encuentran:

1. Mejorar y perfeccionar el flujo de información en la empresa, dando así una mejor comunicación dentro de la misma.
2. Administrar el conocimiento de la empresa para sobresalir y tener un excelente resultado.
3. Lograr una mayor satisfacción en el personal, dando lo mejor de sí para un mejor progreso en su trabajo.

4. Aumentar el capital intelectual en la empresa, es decir, aumentar los activos intangibles de la empresa. Steward en 1997 definió el capital intelectual como "material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor"
5. Lograr obtener un modelo de gestión que le permitirá mejorar su posición con su competencia.

2.2.1.5. Proceso de Gestión del Conocimiento

Según Pavez²² la Gestión del Conocimiento está asociada al proceso sistemático de administración de la información. Este proceso se puede apreciar en la Figura 2.1.:

²² Alejandro Andrés Pavez Salazar. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, 2001.

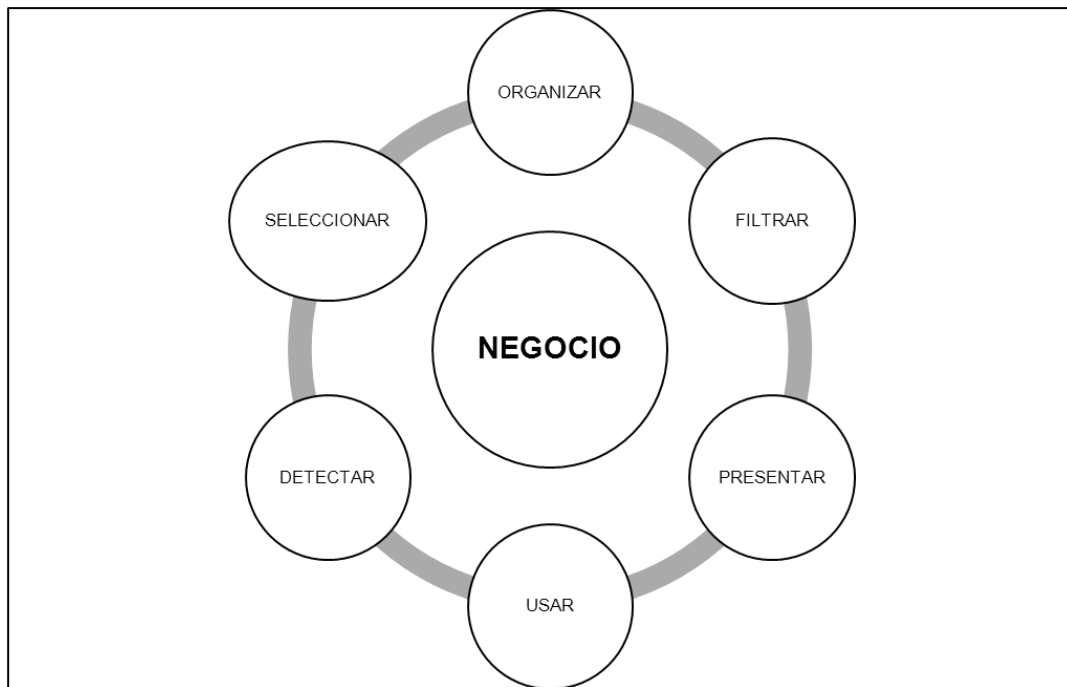


Figura 2.1. Proceso de Gestión del Conocimiento
Fuente: Pavez Salazar

Dónde:

- *Detectar*: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas tanto de forma interna (I&D, proyectos, descubrimientos, etc.) como externa (fuentes de información periódica, Internet, cursos de capacitación, libros, etc.).
- *Seleccionar*: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios

organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción. Sería ideal que la o las personas que detectaron el modelo estuvieran capacitada y autorizadas para evaluarla, ya que esto permite distribuir y escalar la tarea de seleccionar nuevos modelos. En todo caso deberán existir instancias de apoyo a la valoración de una nueva fuente potencial.

- *Organizar:* Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo. Este proceso se divide en las siguientes etapas:
 - a. *Generación:* Es la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de disciplinas separadas, y el desarrollo de nuevos procesos.
 - b. *Codificación:* Es la representación del conocimiento para que pueda ser accedido y transferido por cualquier miembro de la organización a través de algún lenguaje de representación (palabras, diagramas, estructuras, etc.). Cabe destacar que la representación de codificación puede diferir de la representación de almacenamiento, dado que enfrentan objetivos diferentes: personas y máquinas.

- c. **Trasferencia:** Es establecer el almacenamiento y la apertura que tendrá el conocimiento, ayudado por interfaces de acceso masivo (por ejemplo, la Internet o una Intranet), junto de establecer los criterios de seguridad y acceso. Además debe considerar aspectos tales como las barreras de tipo Temporales (Vencimiento), de Distancias y Sociales.
- **Filtrar:** Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simple y complejo, tales como mapas de conocimientos portales de conocimiento o agentes inteligentes.
 - **Presentar:** Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
 - **Usar:** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Cabe destacar que el proceso de Gestión del Conocimiento propuesto se centra en la generación del valor, por lo que el centro de dirección del proceso es el negocio.

2.2.1.6. Evolución de la Gestión del Conocimiento

A grandes rasgos se puede determinar cómo la Gestión del Conocimiento ha venido desenvolviéndose desde los años diez cuando comenzó el apogeo de los documentos escritos como símbolo de expresión de ideas y que sirvieron como narradores de acontecimientos y adelantos que ocurrieron en el pasado. Por los años veinte cuando se desarrolló dentro de la comunidad norteamericana la adquisición del conocimiento a través de bibliotecas - acumuladores de documentos - sirvieron como emblemas de manifestaciones laborales, científicas, sociales, económicas y políticas. Por los años treinta, el polaco Kurt Lewin²³, manifestó que la palabra trabajo significaba tensión psicológica en el quehacer laboral, satisfacción de las actividades desempeñadas, motivación, liderazgo y participación. Aprovechando la coyuntura para esclarecer el término, Lewin introdujo el método de la investigación y la experimentación, que decidieron cambiar el manejo organizacional por medio del aprendizaje. Ya en los años cuarenta, precisamente, a finales de la Segunda Guerra Mundial, la sociedad sufrió cambios de orden de demanda de productos y servicios, basados en los conocimientos. Esta fue la primera aparición sobre el concepto de Gestión del Conocimiento. Ya hacia la década de los años cincuenta, se dieron los primeros pasos para automatizar el comportamiento humano por medio de la

²³ Allee, V (1997). *The knowledge evolution*. Washington: Butterworth - Heinemann.

inteligencia artificial como ganancia económica. En la década de los años sesenta, se deslumbró en el entorno los sistemas basados en el conocimiento, mejorando los procesos a través de investigaciones operativas, planificación estratégica, enfoque cibernético y teoría de sistemas. Para los años setenta, se comenzó a construir la era del conocimiento, acentuado en las prácticas empresariales. La década de los años ochenta, marcó un hito en la historia, ya que la principal herramienta de trabajo eran los recursos tecnológicos, logrando así configurar y enriquecer los equipos de cómputo, basados en la transferencia de conocimientos expertos, como coadyuvadores en la toma de decisiones. En la década de los años noventa, el norteamericano Peter Senge²⁴ en su libro magistral *Quinta Disciplina*, tomó el pensamiento sistémico como gran interés en la investigación y en la práctica del desarrollo del aprendizaje organizacional para mejorar la competitividad. Al respecto, el conocimiento se debe más que todo al aprendizaje de aptitudes nuevas y la implementación de innovaciones institucionales que contribuyeron a una novedosa estructura organizacional. Finalmente, en la era actual, se están presentando cambios de paradigmas que han contribuido al crecimiento cuantitativo y cualitativo de las ciencias del conocimiento, en especial, los que han producido los adelantos tecnológicos como una temática propia para y hacia una sociedad automatizada y robotizada.

²⁴ Senge, Peter (1998). *La quinta disciplina*, Editorial Granica España. México, 1998.

2.2.1.7. Proyecto de Gestión del Conocimiento

Se define un proyecto de Gestión del Conocimiento como “la unidad básica de actividades que la empresa utiliza para generar valor desde los activos de conocimiento”²⁵.

Bajo esta visión, existe una variedad de formas de generar valor en base a los activos de conocimiento, las cuales no necesariamente significan soluciones tecnológicas, sino más bien una combinación de factores de diferentes clases, los cuales relacionados deben estructurar la solución.

Algunos tipos de proyectos encontrados se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

- Capturar y reusar conocimiento estructurado: Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica: Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.

²⁵ <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF>. What is Knowledge Management Project?

- Identificar fuentes y redes de experiencia: Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experticia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento: Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- Medir y manejar el valor económico del conocimiento: Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos y costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas: Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

2.2.2. Modelos de Gestión del Conocimiento

2.2.2.1. Principales autores

2.2.2.1.1 Modelo Shrivastava (1983)

Shrivastava²⁶ se basa en la utilización de una matriz bidimensional para desarrollar una tipología de hasta seis variantes de las iniciativas de Gestión del Conocimiento en el sistema de aprendizaje de la organización.

Es importante que el mundo empresarial incursione de acuerdo a sus procesos de aprendizaje teniendo como resultados, normas socio – culturales, practicas históricas y tradiciones de la gestión. En el mundo actual esto es necesario e indispensable para cubrir las necesidades de información y de aprendizaje.

En ocasiones, el sistema de aprendizaje organizativo es dependiente de la presencia de determinados individuos, que actúan como agentes del conocimiento en la

²⁶ Shrivastava, P. A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, 1983, 20, 7-29.

organización, y desempeñan un papel crítico o relevante en el desarrollo e institucionalización de los procesos de aprendizaje.

Shrivastava²⁷ cita, En la medida en que los procesos de transmisión y materialización del conocimiento hasta la organización son desarrollados, disminuirá la dependencia para los agentes individuales, puesto que la cartera de conocimientos de la organización ya no tiene como principal soporte a los individuos, sino a las diferentes políticas, estructuras o sistemas de organización.

Es necesario que las empresas trabajen en la administración del conocimiento más aún cuando se hace necesario recopilar el conocimiento y administrarlo para garantizar su permanencia en las empresas.

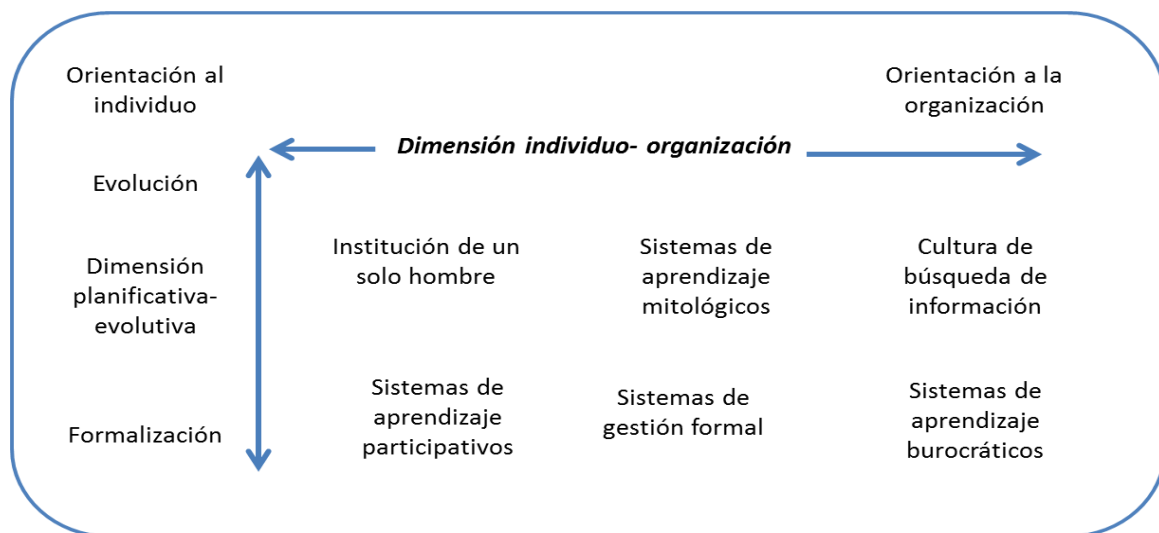


Figura 2.2. Estilos de gestión de los sistemas de aprendizaje según Shrivastava (1983).
Fuente: Shrivastava P.

²⁷ Ibid., p. 7.

En la figura 2.2. se resalta la importancia de la orientación al individuo, a la organización, a la normalización de los procesos y a los sistemas de aprendizaje. Se enfoca en la necesidad de administrar el conocimiento y dimensional al individuo dentro de la organización.

2.2.2.1.2 La organización capaz de aprender (Peter Senge, 1992)

Senge²⁸ define una organización que aprende como un grupo de personas “que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Desde su libro *La quinta disciplina*²⁹, Peter Senge revolucionó el *management* con la teoría de que las organizaciones son capaces de aprender, y como tales dependen de la interacción y desarrollo de las personas que las conforman.

Una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje se difunda ampliamente, donde su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estará concentrada en algún componente particular de la organización, por lo contrario, estaría distribuida a lo largo y a lo ancho del contexto

²⁸ Senge, op. cit.

²⁹ Senge, op. cit.

organizacional, esparcido en forma de entes individuales con capacidades de aprendizaje: los miembros de la organización. Por eso, las funciones de aprendizaje no pueden entenderse como propias de un sistema central inteligente (humano o tecnológico) que cumpla el rol de cerebro, sino como producto de un sistema de inteligencia distribuida, enfocado a la resolución de los problemas necesarios a resolver.³⁰

Senge³¹ cita, Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Nadie tiene que enseñar a un niño a aprender. En rigor, nadie tiene que enseñar nada a un niño. Los niños son intrínsecamente inquisitivos, aprendices hábiles que aprenden a caminar, hablar y apañárselas por su cuenta. Las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender.

Las empresas que prosperan en el tiempo, plantea, son las “organizaciones inteligentes”, es decir aquellos grupos de personas que alinean talentos y capacidades para aprender a triunfar en conjunto y lograr los resultados deseados, aun frente a escenarios cambiantes.

Con un enfoque de pensamiento sistémico, Senge³² alienta a ampliar el campo de observación de las organizaciones para comprender complejidades e interacciones. Mientras que la visión tradicional de las empresas era la de fenómenos parcelados

³⁰ <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/www98-full.html>. Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional

³¹ Senge, op. cit.

³² Senge, op. cit.

independientes entre sí, el enfoque sistémico propone pensar en totalidades y hacer conexiones, buscando puntos de mejora o apalancamientos que restablezcan el equilibrio del sistema y le permitan volverse abierto al aprendizaje y la auto superación.

Así, el aprendizaje organizacional requiere de un desarrollo a largo plazo tanto de los individuos como de sus empresas. Para Senge³³ las organizaciones inteligentes buscan que la gente que forma parte de ellas, tenga entrenamiento en estas cinco disciplinas:

- Dominio o excelencia personal: para manejar la tensión entre las aspiraciones y la realidad y prepararse para tomar mejores decisiones. La gente con alto dominio personal alcanza las metas que se propone. Donde la gente manifiesta sus pensamientos, para exponerlos a la influencia de otros, porque ha llegado al momento en el cual mediante un comportamiento maduro, podemos tomar los comentarios de los demás para ampliar nuestro modelo, representación del mundo.
- Modelos mentales: reconocimiento de los modelos mentales que determinan nuestro modo de percibir el mundo, actuar y sentir, y que por ser inconscientes no suelen revisarse. La disciplina de trabajar sobre modelos mentales implica volver el espejo hacia dentro y exhumar las oscuras imágenes internas, y dejar nuestro interior tan claro que pueda percibirse en la profundidad de nuestras miradas. Trabajar con modelos mentales implica llegar al nivel en el cual la

³³ Senge, op. cit.

persona que está incorporando nuevos modelos a su vida pueda mantener conversaciones de apertura, equilibrando la indagación.

- Construcción de una visión compartida: generación de una visión compartida que oriente la acción de individuos y grupos hacia objetivos y futuros comunes.
- Aprendizaje en equipo: trabajo en equipo, basado en comunicación, interacción y alineación de talentos para que los resultados sean mayores que la suma de los aportes individuales, es decir, generar el contexto y desarrollo de aptitudes de trabajo en equipo, logrando el desarrollo de una figura más amplia, superadora de la perspectiva individual.
- La quinta disciplina – pensamiento sistémico: en las organizaciones, está presente el paradigma de personas interrelacionadas, como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica, para ser capaces de reconocer interacciones que puedan conducir a mejoras significativas y duraderas, es decir buscar soluciones de fondo a los problemas y no atacar sólo los emergentes o síntomas.

Esta visión interactiva entre empresas, individuos y realidad permite enfrentar problemas nuevos como la motivación de los empleados, la ecología o el desarrollo sustentable, que Senge busca descubrir, integrar e implementar teorías y prácticas para el desarrollo interdependiente de los individuos y sus organizaciones.

2.2.2.1.3 Proceso de creación del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi³⁴ es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la figura 2.3.:

³⁴ Nonaka (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, pp. 96-104. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).

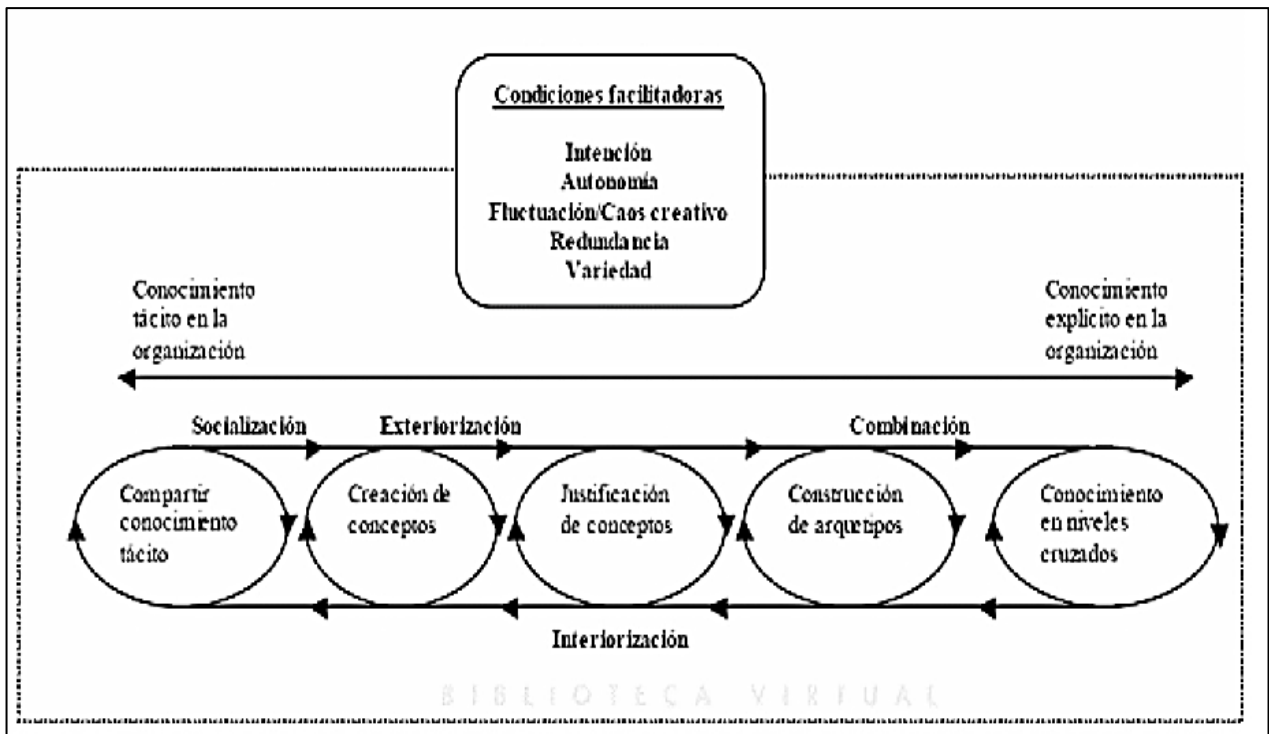


Figura 2.3. Procesos de conversión del conocimiento en la organización.
Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995 Nonaka (1991).

- *Socialización*: es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- *Exteriorización*: es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

- *Combinación:* es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- *Interiorización:* es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

Para Nonaka y Takeuchi³⁵, lo expresado por Peter Drucker en el sentido de que, la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado, es justificado ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos Japoneses han sostenido.

2.2.2.1.4 Modelo Gopal & Gagnon (1995)

Gopal y Gagnon³⁶, plantean su modelo³⁷ que está dividido en tres áreas:

³⁵ Ibid., p. 96.

³⁶ Gopal, C. y Gagnon, J. (1995): Knowledge, information, learning and the IS manager. Computerworld Leadership series. P. 1 – 7.

³⁷ Modelo Gopal & Gagnon citado en: http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol9_2_02/aci04201.html

- Administración del conocimiento: Determinación de los componentes de capital intelectual de la organización, para el diagnóstico de la situación actual del conocimiento y el planteamiento de situaciones futuras.
- Administración de información: Almacenamiento de la información como base del conocimiento en la búsqueda de establecer la calidad y las características necesarias de la información para las situaciones futuras.
- Administración del aprendizaje: Establece propuestas y prototipos de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo, de manera que el conocimiento y el aprendizaje organizacional se integren en la cultura de la empresa como valores y motiven el crecimiento y desarrollo de los individuos.

2.2.2.1.5 Modelo Blacker (1995)

Blacker³⁸ resalta formas de ordenación y Gestión del Conocimiento en los sistemas de aprendizaje en las organizaciones (Ver Figura 2.4).

Se tiene en cuenta en primer plano cuando los procesos de aprendizaje se centran en la resolución de problemas de carácter estructurado y reiterativo frente a la concentración sobre problemas no estructurados o inéditos.

³⁸ Blacker, F. (1995): "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". *Organization Studies*, 16: 6, pp. 1021-1046.

En segundo lugar, atiende así la base de conocimientos de la organización tiene como principal soporte a determinados individuos altamente calificados o si, por el contrario, la capacidad de aprendizaje, de la organización obedece principalmente al esfuerzo colectivo. Las fechas que aparecen en la figura reflejan la tendencia favorable hacia los conocimientos intelectuales, culturales y codificados.

Adicionalmente, Blacker³⁹ identifica hasta cinco imágenes distintas del conocimiento acumulado en la organización (stocks):

- El conocimiento mental o intelectual (embrained).
- El conocimiento adherido (embodied)
- El conocimiento cultural (encultured)
- El conocimiento sumergido (embedded)
- El conocimiento codificado (encoded)

Existe una estrecha relación entre todos ellos, por lo que es un error suponer que estos tipos de conocimiento pueden ser concebidos como formas separadas unas de otras o que esta clasificación de los conocimientos sea absoluta, no se pueden ver independientemente unas de otras.

Por lo que se refiere a los conocimientos codificados, el desarrollo de los medios tecnológicos hace posible que influya sobre la naturaleza y significado de todos los

³⁹ Ibid., p. 1021

demás conocimientos, incluidos los conocimientos mentales y culturales. La tecnología cobra relevancia y complementa la administración del conocimiento apoyándola en sus procesos de administración.

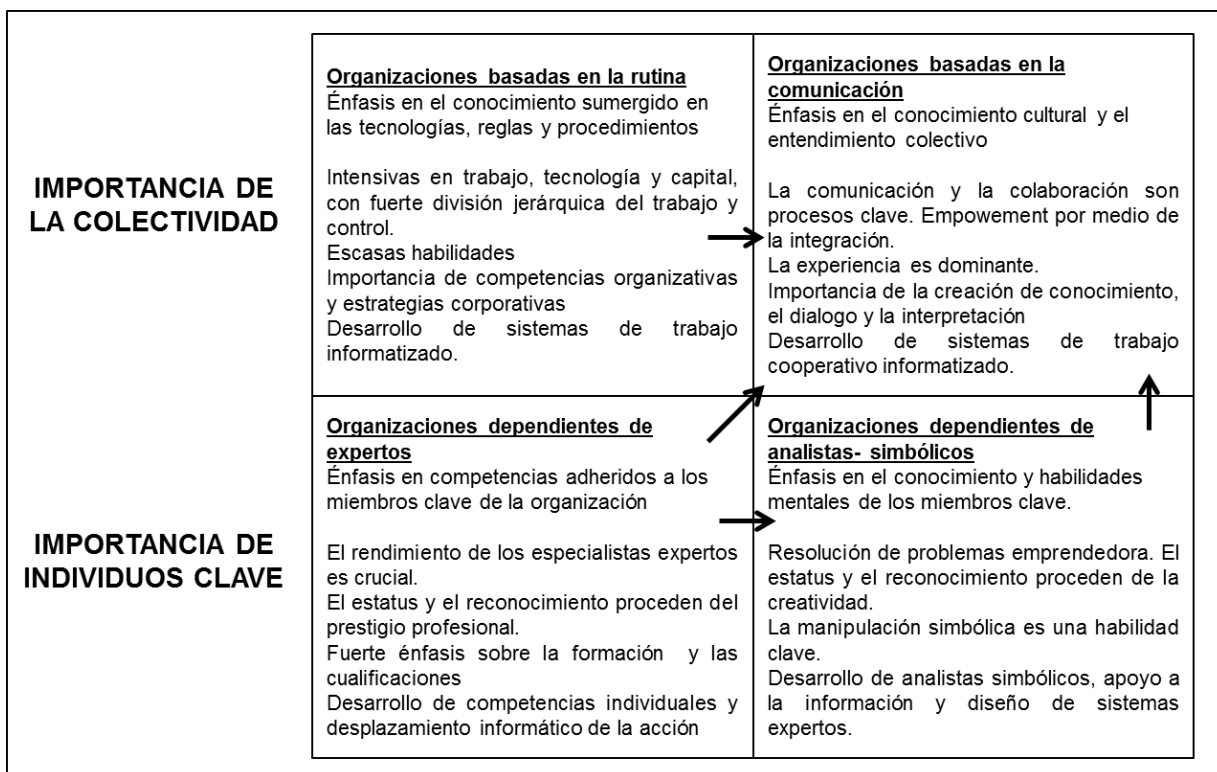


Figura 2.4. Estilos de gestión de los sistemas de aprendizaje según Blacker (1995).
Fuente: Blacker, F. (1995).

El resumen enfatiza la importancia de la colectividad y ver la organización basada en rutinas, que tienen como ingredientes principales la tecnología y los procedimientos, la comunicación y la cultura organizacional también se involucran en este modelo, el conocimiento de expertos y las organizaciones con habilidades mentales, todos juntos apoyan el conocimiento en cada organización.

En este caso, volvemos a encontrar en cada una de las dimensiones la reiteración de los aspectos más o menos mecánicos o estructurados y de los aspectos más orgánicos vinculados al componente humano en los sistemas de aprendizaje. No obstante, también se trata de una clasificación en la que se contempla que el funcionamiento de los sistemas de aprendizaje está supeditado a una gestión adecuada a las características de la organización y a la naturaleza del conocimiento que retiene, al margen de sus preferencias estratégicas.

Reconoce que al ser el conocimiento un elemento activo de naturaleza cambiante en constante evolución al hablar de la Gestión del Conocimiento en los sistemas de aprendizaje, la atención debe dirigirse tanto a la naturaleza del conocimiento que demanda la organización como hacia las prácticas, transformaciones y procedimientos adoptados en el sistema y por los que sus miembros hace posible esa evolución del conocimiento.

Cada sistema de aprendizaje es único e irrepetible porque cada organización es diferente, aprende diferente y sus procesos son diferentes, es prácticamente imposible encontrar dos organizaciones que gestionen el conocimiento de la misma manera, dada la pluralidad de posibilidades asociadas a las condiciones percibidas del entorno y, en consecuencia, a sus necesidades de aprendizaje. La Gestión del Conocimiento es, por tanto, un fenómeno altamente complejo que necesita de diferentes facetas para poder ser entendido y explicado.

La observación establece los diversos modelos o variantes de Gestión del Conocimiento pueden ser un punto de referencia para identificar cual es la naturaleza principal de los factores y elementos que facilitan la organización y optimización del funcionamiento del sistema de aprendizaje. Es más, inherente en cada uno de los planteamientos de clasificación precedentes reside la idea de que la Gestión del Conocimiento implica considerar tanto las posibilidades del componente humano inmerso en los sistemas de aprendizaje, como las necesidades de planificación, sistematización o estructuración de los procesos organizativos de trabajo.

2.2.2.1.6 Modelo Slater y Narver (1995)

Slater y Narver⁴⁰ incorporan la integración de las dimensiones de la Gestión del Conocimiento, y construyen un modelo de aprendizaje (Ver Figura 2.5.) basado en la superioridad competitiva del conocimiento, por el que la organización proporcionarán un valor superior a sus clientes y mejorará sus beneficios cuando el contexto cultural y el contexto estructural – denominado clima por estos autores de la organización permitan la adopción de comportamientos que conduzcan a mejoras en la efectividad y la eficiencia.

Resaltan que la cultura de la organización proporciona las normas y creencias de comportamiento en la organización y que, en una organización capaz de aprender,

⁴⁰ Slater, S. F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization". Journal of Marketing, 59: July, pp. 63-74.

debe componerse necesariamente de elementos como la actitud innovadora y la orientación al mercado.

El contexto estructural describe la forma en que la organización hace operativa su cultura, esto es, las estructuras y procesos sistematizados que permiten alcanzar los comportamientos deseados. Slater y Narver⁴¹ destacan como elementos importantes:

- Un liderazgo facilitador.
- Una estructura abierta y orgánica.
- Una planificación descentralizadora.

Según estos autores, para maximizar el potencial de aprendizaje de la organización no basta con que la dirección entienda cómo estructurar la organización para que pueda comprometerse eficientemente con actividades de procesamiento de información, sino que también es necesario entender el tipo de contexto organizativo – clima – que fomentará el deseo de utilización de esa estructura. Cobra valor entonces la cultura organizacional y todo lo que ella encierra.

Consideran importante que el contexto estructural y el cultural sean complementarios y se refuercen mutuamente, dado que es difícil desarrollar y sostener los comportamientos apropiados si no existen los valores que los sustentan. De la misma

⁴¹ Ibid., p. 63.

forma, estos valores son difíciles de sostener si se carece de los incentivos y de los ejemplos adecuados para ello.

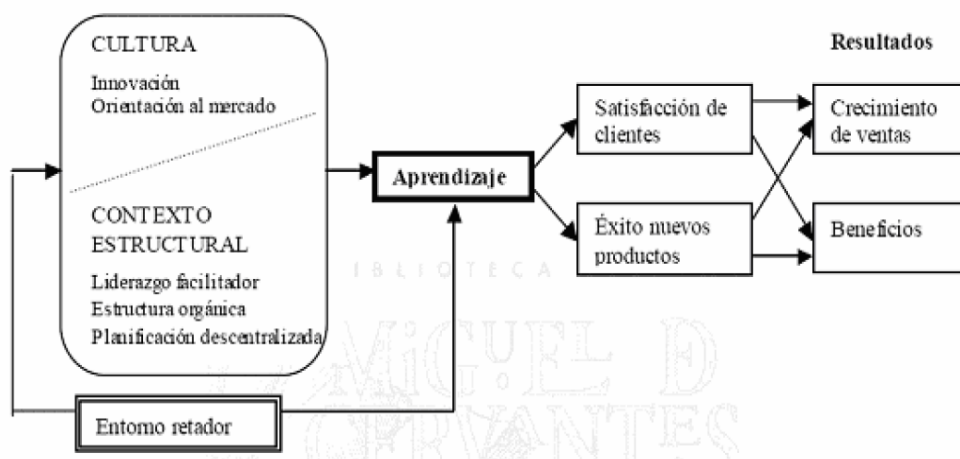


Figura 2.5. Modelo de Slater y Narver (1995).
Fuente: Slater, S. F. y Narver, J.C. (1995)

2.2.2.1.1. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?.

Para responder a esta pregunta KPMG Tejedor y Aguirre⁴² realizan un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

⁴² Tejedor, B. y Aguirre, A: Proyecto Logos. Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. Boletín de estudios económicos. Agosto 1998, pp. 231 – 249.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí, tal como muestra la Figura 2.6.

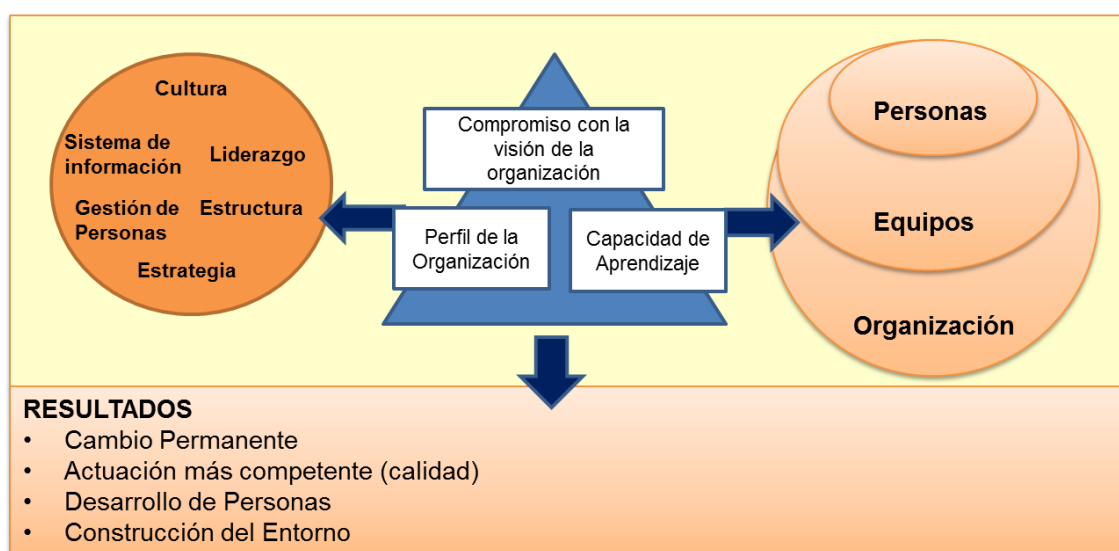


Figura 2.6. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG. Tejedor y Aguirre (1998).
Fuente: Tejedor. B. y Aguirre. A.

Los factores condicionantes del aprendizaje.

Según Tejedor y Aguirre⁴³, los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

⁴³ Ibid., p. 231.

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de Gestión del Conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas, mecanismos y sistemas de aprendizaje que el modelo considera son:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad de cuestionar los supuestos (modelos mentales).

- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad de aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizacional.
- Desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- Mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- Desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos y creación de equipos multidisciplinarios

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

Las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.
- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje.

Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

- La posibilidad de evolucionar permanentemente (flexibilidad).
- Una mejora en la calidad de sus resultados.
- La empresa se hace más consciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.
- El desarrollo de las personas que participan en el futuro de la empresa.

2.2.2.1.7 Modelo De Van Der Krogt (1998)

Van Der Krogt⁴⁴ considera que los sistemas de aprendizaje pueden funcionar con mayor o menor espontaneidad, en función del grado de libertad proporcionando a sus agentes de aprendizaje –individuos, grupos y organización para nosotros a la hora de conducir su aprendizaje, movilizar y coordinar sus actuaciones dentro del sistema.

⁴⁴ Van Der Krogt, F.J.: Learning Network Theory: the Tension between Learning Systems and Work Systems in Organizations. Human Resource Development Quarterly, vol. 9. 1998, pp. 156 – 176.

Destaca que el grado de libertad es establecido por tres dimensiones que conjuntamente, definen un espacio tridimensional, y que son explicativas de la activación y variación de los sistemas de aprendizaje.

Dimensiones de Van Der Krogt

- El grado de ajuste horizontal-orgánico: La dimensión horizontal se fortalece con el desarrollo de una dirección más orgánica, de forma que los individuos operen menos separadamente, a favor del desarrollo de colectivos que desarrollen e implementen los programas de aprendizaje.
- El grado de ajuste vertical-mecánico: la dimensión vertical es fortalecida por las políticas de planificación, por el diseño de los programas de aprendizaje y por la supervisión de sus resultados.
- El grado de ajuste externo-innovador (Figura 2.7.): el desarrollo a lo largo de la dimensión externa es el resultado del fortalecimiento de contactos con el entorno externo.

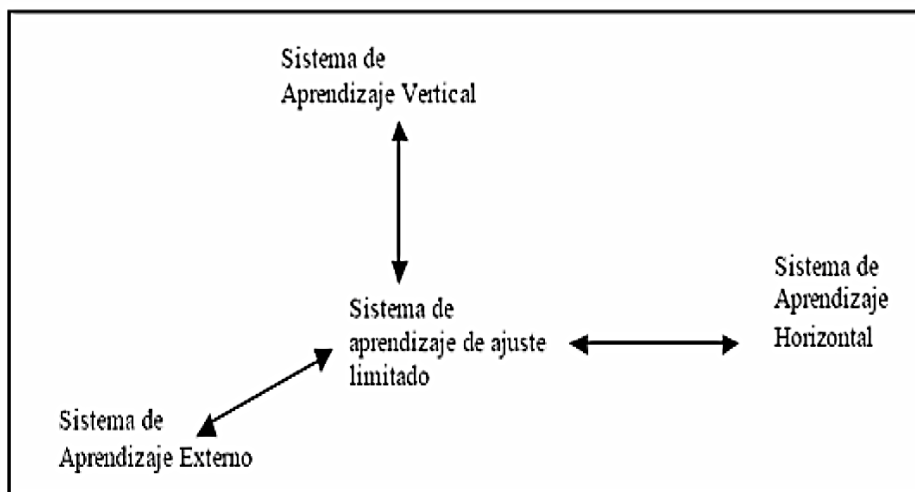


Figura 2.7. Modelo de Van der Krogt (1998).

Fuente: Van Der Krogt, F.J.

Van der Krogt⁴⁵ recoge este punto de vista al contemplar que la organización de todo sistema de aprendizaje inmerso en la organización entraña un cierto grado de conformación técnica y estructurada de los procesos de trabajo y un cierto grado de valoración del elemento humano en el contexto organizativo (Ver figura 2.8.). Ello obedece a que toda organización es concebida como un conjunto de agentes que, con su actuación, hacen si bien es cierto que las organizaciones deben satisfacer una serie de requerimientos funcionales y técnicos con objeto de alcanzar la satisfacción de sus objetivos y la adaptación al entorno, también lo es que los miembros de la organización, con sus diferentes intereses y puntos de vista, ocupan un papel determinante dentro del sistema.

⁴⁵ Ibid., p. 156.

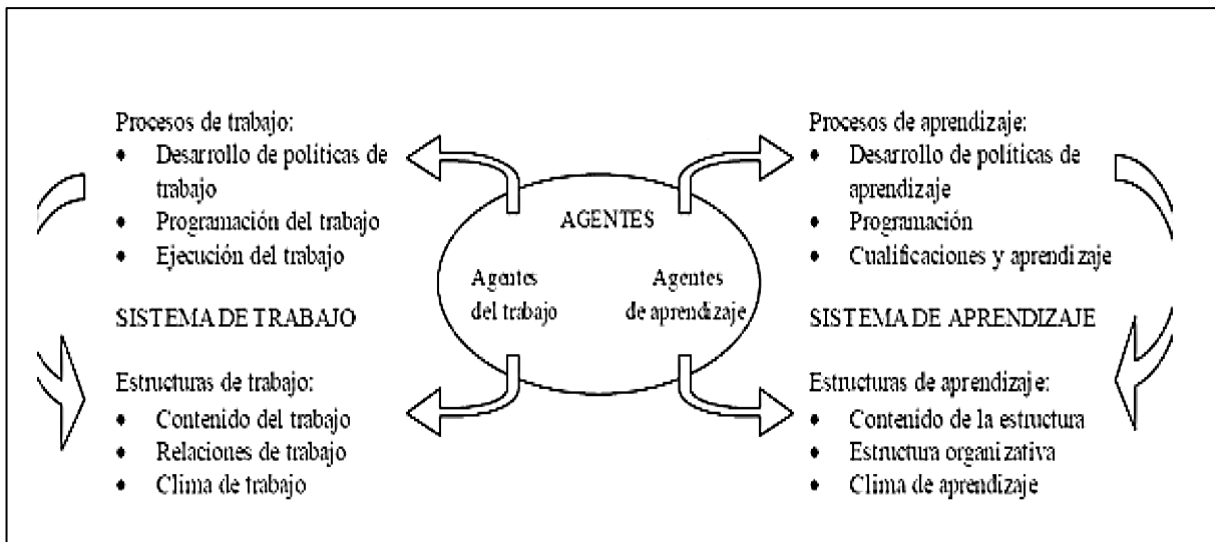


Figura 2.8. Elementos del sistema de trabajo y del sistema de aprendizaje Van Der Krogt (1998).

Fuente: Van Der Krogt, F.J.

Van Der Krogt⁴⁶ considera que la clave para mantener esta tensión se encuentra en la participación. Los integrantes de la organización deben ser impulsados a participar en concordancia con sus competencias y capacidades tanto en los procesos de aprendizaje, como en los procesos de trabajo, dado que esta participación, de un lado, facilita el que los agentes de aprendizaje desarrollen sus competencias y capacidades en coherencia con las necesidades de la organización y, por otro lado, capacita a estos agentes para ejercer la influencia sobre las estructuras y procesos de trabajo y aprendizaje de la organización, hasta el punto de que esos sistemas sean más coherentes con sus propios puntos de vista y capacidades.

Una de las dos facetas es la clave para satisfacer las necesidades de los clientes y fortalecer la posición competitiva de la organización y, por ello, la creación de

⁴⁶ Ibid., p. 157.

mecanismos de aprendizaje efectivos conlleva una mediación que puede y debe estar referida tanto a una como la otra.

2.2.2.1.8 Modelo Dibella y Nevis (1998)

Dibella y Nevis⁴⁷ están enfocados hacia el análisis de la capacidad de aprendizaje de cualquier sistema organizativo, y hacia cómo fortalecer las estructuras y procesos de aprendizaje con objeto de obtener ventajas competitivas sostenibles. El propósito de estos trabajos es reconocer la importancia de que cada organización identifique su potencial de aprendizaje (fortalezas y debilidades), a fin de definir pautas de Gestión del Conocimiento coherentes con la estrategia de la organización.

Proponen un modelo integrado por tres procesos de naturaleza cíclica:

- La creación y adquisición de conocimiento.
- La difusión de conocimiento.
- La utilización de conocimiento.

En la gestión de conocimiento en la organización puede ser descrita en función de siete diferentes orientaciones de aprendizaje (O) y perfeccionada con la presencia de hasta diez factores facilitadores (F) (Ver figura 2.9.).

⁴⁷ Dibella, A. Understanding organizational learning capability, Journal of Management Studies, vol. 33, No. 3, page 361-79. 1996.

Las orientaciones de aprendizaje no son sino una representación descriptiva de las diferentes formas en que puede tener lugar el aprendizaje en la organización (configuración de los stocks y flujos de conocimiento), y que éstas eligen, consciente o inconscientemente, en función de lo que es necesario aprender.

Los factores facilitadores, por su parte, constituyen un elemento normativo cuya presencia en la organización incrementa las oportunidades que existen para el aprendizaje y, conjuntamente, determinan el potencial para el aprendizaje de la organización.

Resaltan las iniciativas de la administración del conocimiento en el sistema de aprendizaje e incluyen variables de naturaleza estructural, como:

La vigilancia del entorno, la medición e identificación de brechas de rendimiento o la variedad operativa, y variables dirigidas a intervenir en el comportamiento de los individuos, como la educación continua, el apoyo a la experimentación o la creación de un clima confianza.

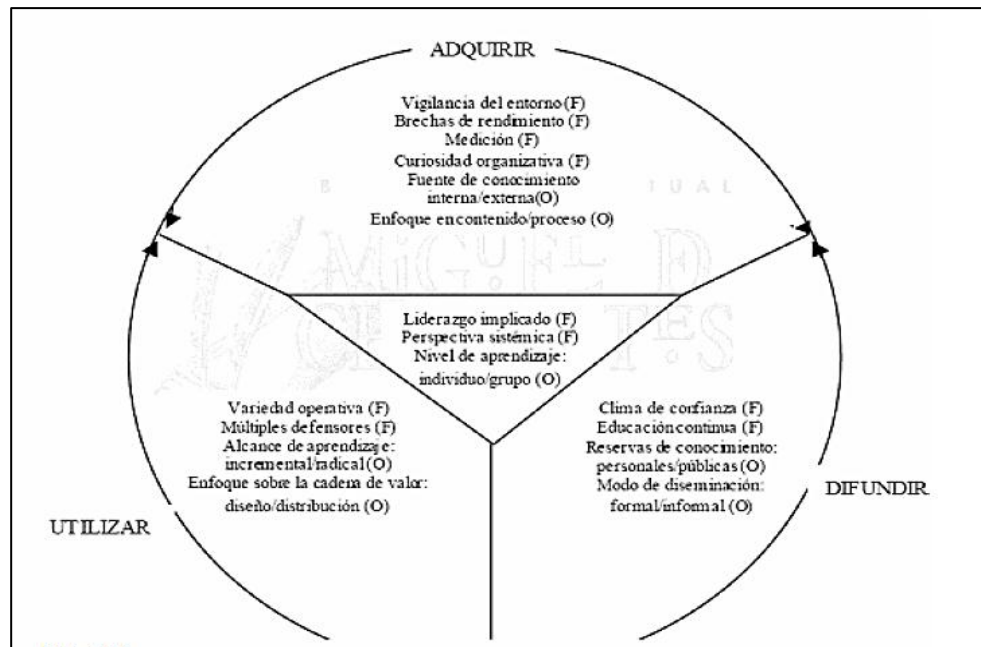


Figura 2.9. Modelo Integral de Nevis, Dibella y Goud (1995).
Fuente: Dibella, A.

2.2.2.1.9 Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Andersen⁴⁸ reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

⁴⁸ Andersen, Arthur. El Management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Granica, Buenos Aires. 1999.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento tal como muestra la Figura 2.10.

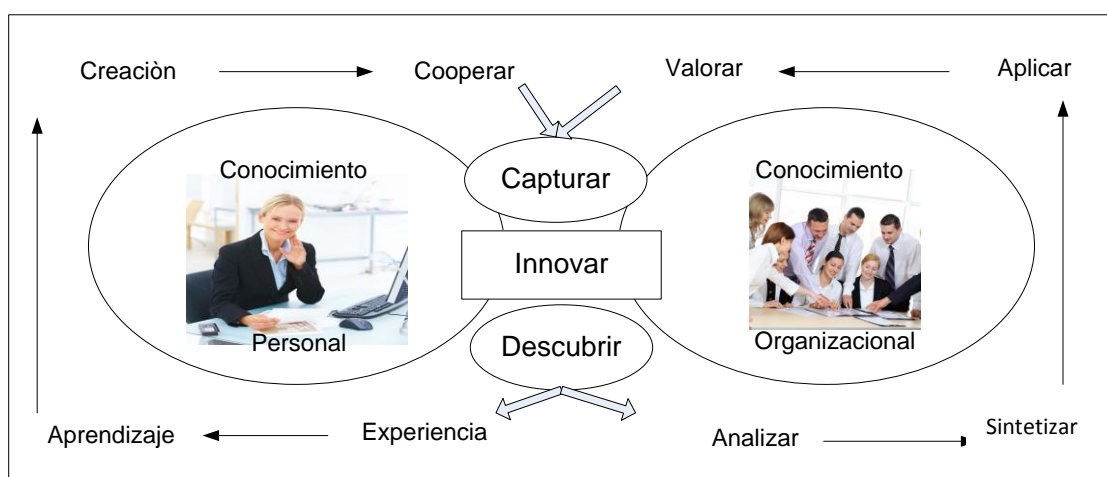


Figura 2.10. Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen.
Fuente: Arthur Andersen (1999).

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1. Sharing Networks

- Acceso a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de 80 comunidades de prácticas.

- Ambiente de aprendizaje compartido
 - ✓ Virtuales: AA on line, bases de discusiones, etc.
 - ✓ Reales: Workshops, proyectos, etc.

2. Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

- Global best practices.
- Metodologías y herramientas.
- Biblioteca de propuestas, informes, etc

2.2.2.1.10. Knowledge Management Assessment Tool (KMAT, 1999)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional (Ver Figura 2.11.).

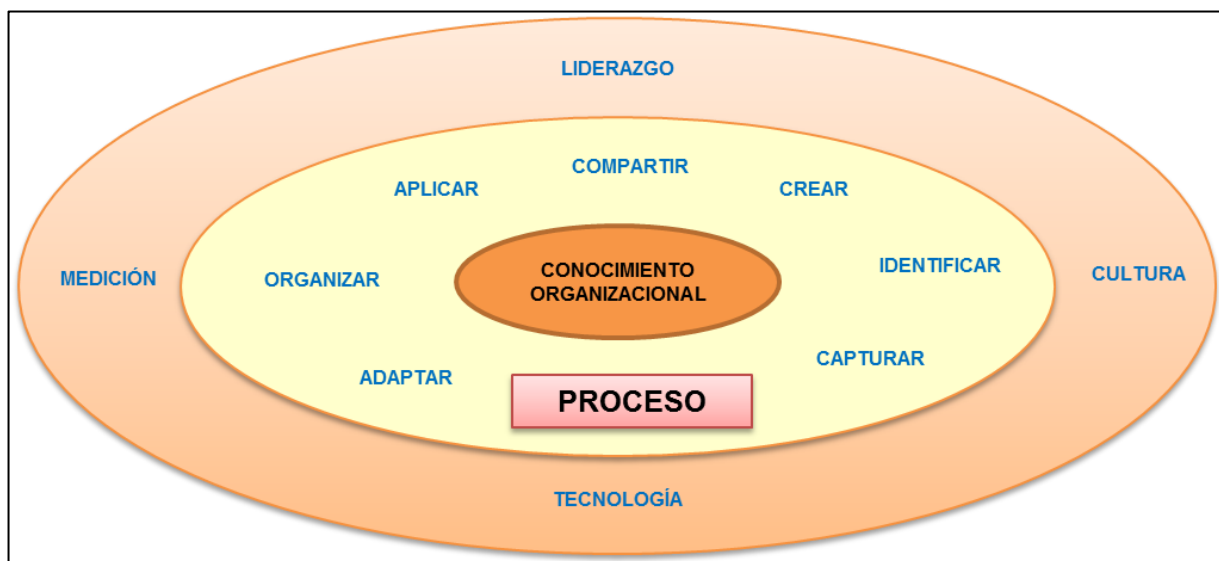


Figura 2.11. Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT). Arthur Andersen (1999).
Fuente: Andersen A.

Liderazgo: comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura: refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología: se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición: incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos: incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

2.2.2.1.12. Modelo Gold, Malhotra y Segars (2001)

Gold y otros autores⁴⁹ ofrecen un modelo de Gestión del Conocimiento integrador de infraestructura tecnológica, estructural y cultural determinante de los procesos de adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento (Ver Figura 2.12.).

Es un modelo completo de organización capaz de aprender, reúne un conjunto de áreas de acción claves como componentes prácticos de la gestión del aprendizaje. Estas áreas de acción incluyen, entre otras, las políticas y estrategias de la organización, las tecnologías de la información o las políticas de recompensa –que incorporan el planteamiento técnico- estructural de la gestión, y aspectos como el liderazgo, la experimentación y los procesos de dirección personal más cercanos al planteamiento del comportamiento. Estos elementos actúan como catalizadores del conocimiento que se unen para generar un aprendizaje como catalizadores del conocimiento que se unen para generar un aprendizaje personal, colectivo y

⁴⁹ Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001): “Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective”. Journal of Management Information Systems, 18: 1, pp. 185-214.

organizativo que dé lugar a la creación de valor por medio de la satisfacción de las demandas de los consumidores y de la mejora de la posición competitiva en el mercado.

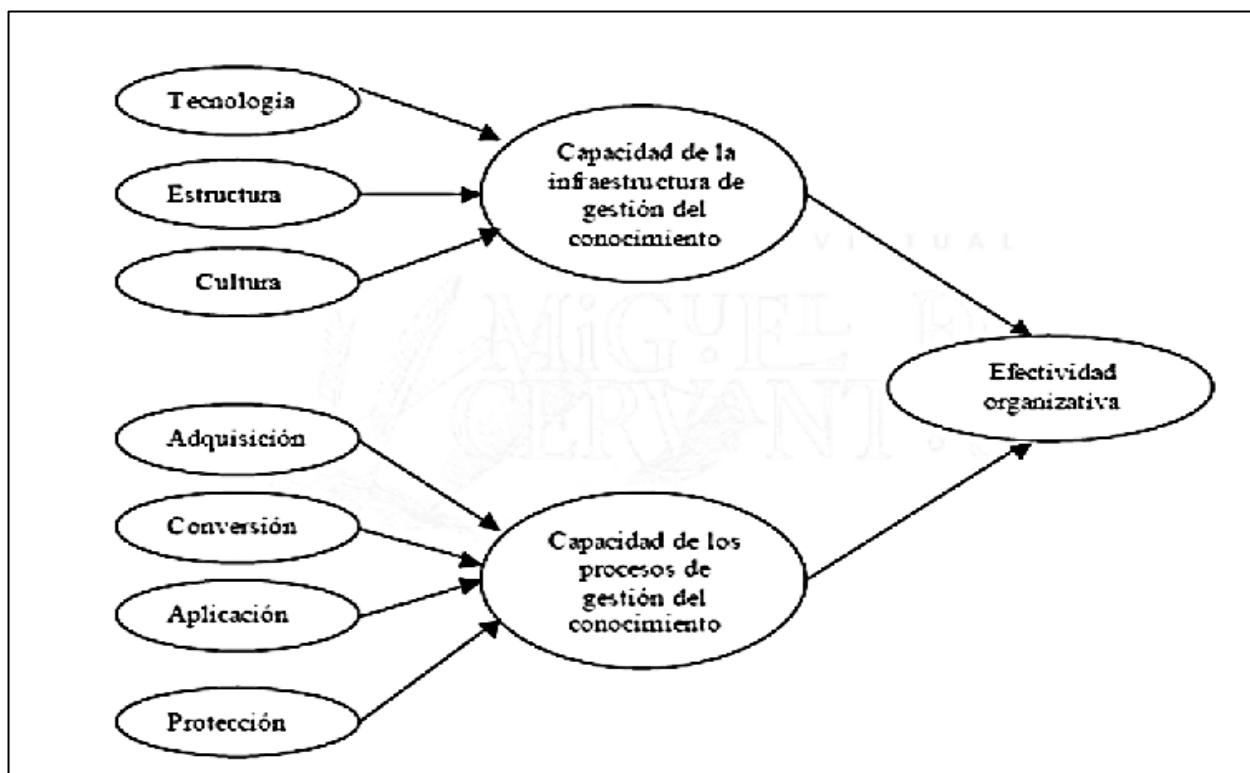


Figura 2.12. Modelo de Gold, Malhotra y Segars (2001).
Fuente: Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H. (2001)

En definitiva, todos estos ejemplos ofrecen una panorámica suficiente para comprobar la presencia tanto de la faceta técnico-estructural como la del comportamiento, y la forma en que ambas representan una realidad del sistema organizativo, por lo que en vez de actuar como una fuente de divergencia o conflicto, deben complementarse y reforzarse mutuamente (Harvey y Denton, 1999). Así pues, la Gestión del Conocimiento debe referirse a un cambio o adaptación tanto en los

procedimientos empresariales que hacen posible el procesamiento de la información, como en las actitudes y valores corporativos. Esta interacción entre las tecnologías, los sistemas, las personas y las relaciones sociales se configura conforme a un modelo único en cada organización, difícilmente imitable por las demás (Bhatt, 2001). Por tanto, si bien no existe “una forma” en la que se organice un sistema de aprendizaje, la calidad y la eficiencia de su actividad es una función de los procedimientos estructurales y tecnologías para el procesamiento de información en interacción con su contexto social y cultural.

2.2.2.1.13. Modelo E. Bueno (2002)

Los conceptos claves que se han derivado de las tres palabras protagonistas de la sociedad del conocimiento en la que vivimos (información, conocimiento y aprendizaje) son capital intelectual, Gestión del Conocimiento y aprendizaje organizativo. Esta propuesta de naturaleza estratégica ha sido concretada por Bueno⁵⁰ en la denominada “Tríada Conceptual” (Figura 2.13.).

Estos tres conceptos, desde el punto de vista estratégico, se diferencian fundamentalmente:

- El Aprendizaje Organizativo es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. El aprendizaje,

⁵⁰ Bueno, E. Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). Capítulo del libro Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres. 2002.

en suma, es la clave para que las personas y la organización puedan ser más inteligentes, memorizando y transformando información en conocimiento. Podemos asociar a este enfoque los conceptos de “organizaciones inteligentes” y “organizaciones que aprenden” (learning organizations).

- El Capital Intelectual representa la perspectiva estratégica de la “cuenta y razón” o de la medición y comunicación de los activos intangibles creados o poseídos por la organización. Están apareciendo en los últimos años varios modelos que intentan medir y gestionar el capital intangible de la organización (principalmente de las empresas privadas) y las dificultades y problemáticas que conlleva mensurar y potenciar dichos elementos intangibles.
- La Dirección del Conocimiento refleja la dimensión creativa y operativa de la forma de generar y difundir el conocimiento entre los miembros de la organización y también con otros agentes relacionados.

La integración de estos tres conceptos emana de un enfoque estratégico de la organización que ha de servir para mejorar la competitividad de las organizaciones.

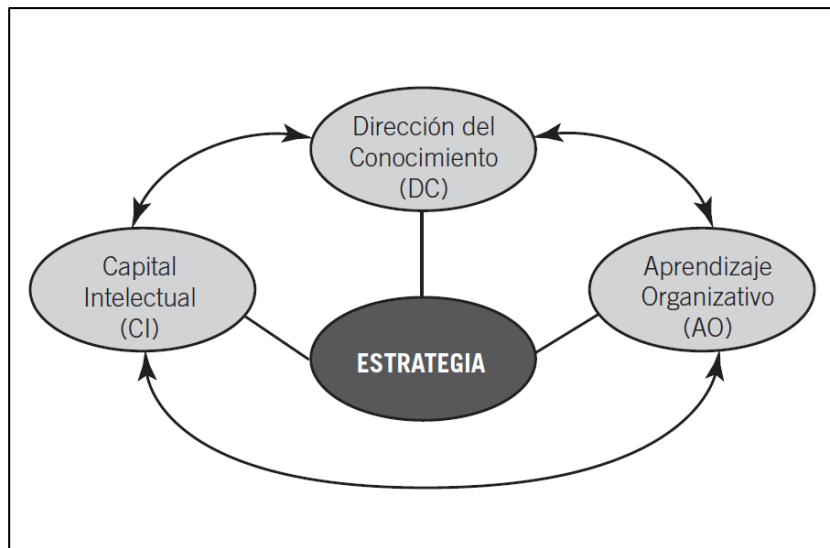


Figura 2.13. La triada conceptual.
Fuente: Bueno, E.

Por tratarse de un campo de estudio recientemente incorporado a las ciencias de la administración, los conceptos asociados y la terminología relacionada todavía se encuentran en fase de desacuerdo por parte de los investigadores y expertos, lo que justifica, no sólo la necesidad de explicar los nuevos conceptos (o viejos con nuevo significado), sino también identificar una pauta de nomenclatura común para la ciencia.

North⁵¹ argumenta que nos falta una cuarta dimensión organizativa. Para convertirse en una organización basada en el conocimiento, los administradores y gestores tienen que aprender a manejar las herramientas y los conceptos de las nuevas estrategias asociadas a la Gestión del Conocimiento.

⁵¹ North, K. Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión). Documentación facilitada en el Taller "Estado del Capital Intelectual" del Foro del Conocimiento Intellectus. Madrid. 2001.

De este modo, se explica claramente como debemos gestionar la información y el conocimiento, afirmando que la escala del conocimiento es la base para una empresa inteligente (Ver figura 2.14.).

Comienza la escala con un concepto que ni siquiera algunos autores han tenido en cuenta y que es el de “signo”: menos que un dato, una mera información sin sintaxis ni significado. Si subimos un peldaño en la escala, llegamos al dato con el único añadido de la sintaxis.

Un paso más importante es el de añadir significado a estos datos para convertirlos en información. Pero el paso definitivo en esta primera parte de la escala es, en nuestra opinión, el proveer de un contexto adecuado, unas determinadas expectativas y experiencias a dicha información y convertirla en conocimiento.

Aunque para llegar a la cumbre de la escala y conseguir una organización inteligente, que aprende y, lo que es más importante, se convierte en competitiva, debemos escalar el resto de peldaños (utilizar los conocimientos, tener voluntad y actuar de forma adecuada y ser únicos, originales y mejores que los demás, es decir, competitivos).

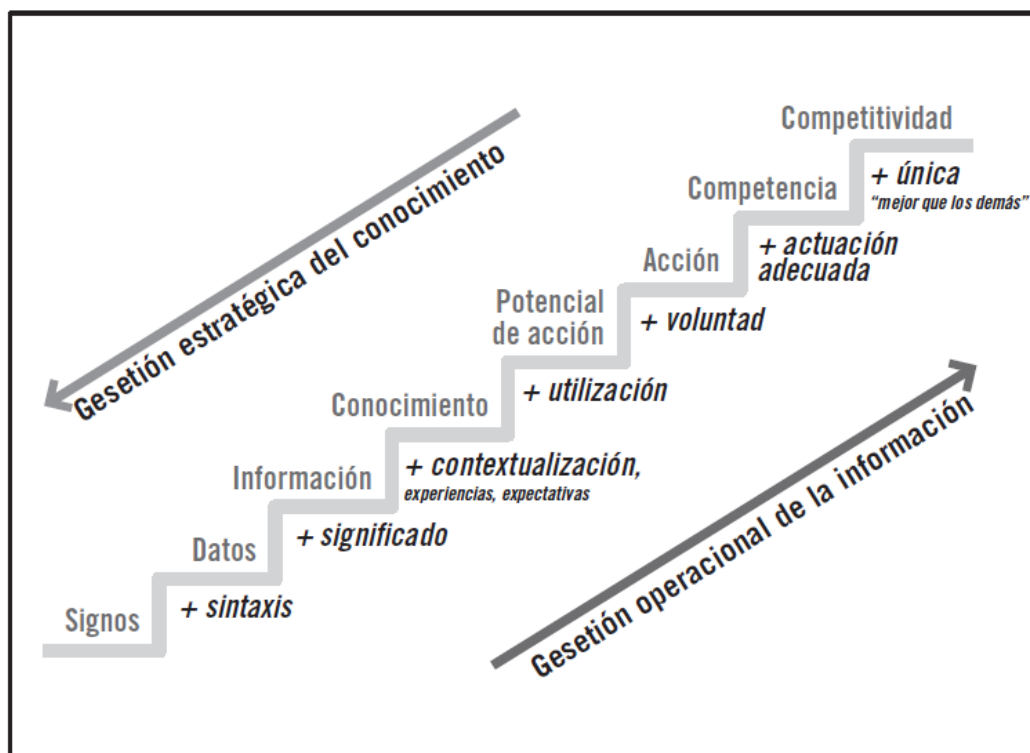


Figura 2.14. La escala del conocimiento (North 2001).

Fuente: North, K.

North⁵², basándose en un estudio realizado entre las más importantes empresas alemanas durante el año 1998, concluye que hay cuatro caminos para convertir a una organización en inteligente, basada en el conocimiento, a través de tres fases, como se ilustra en la Figura 2.15..

⁵² Ibid.

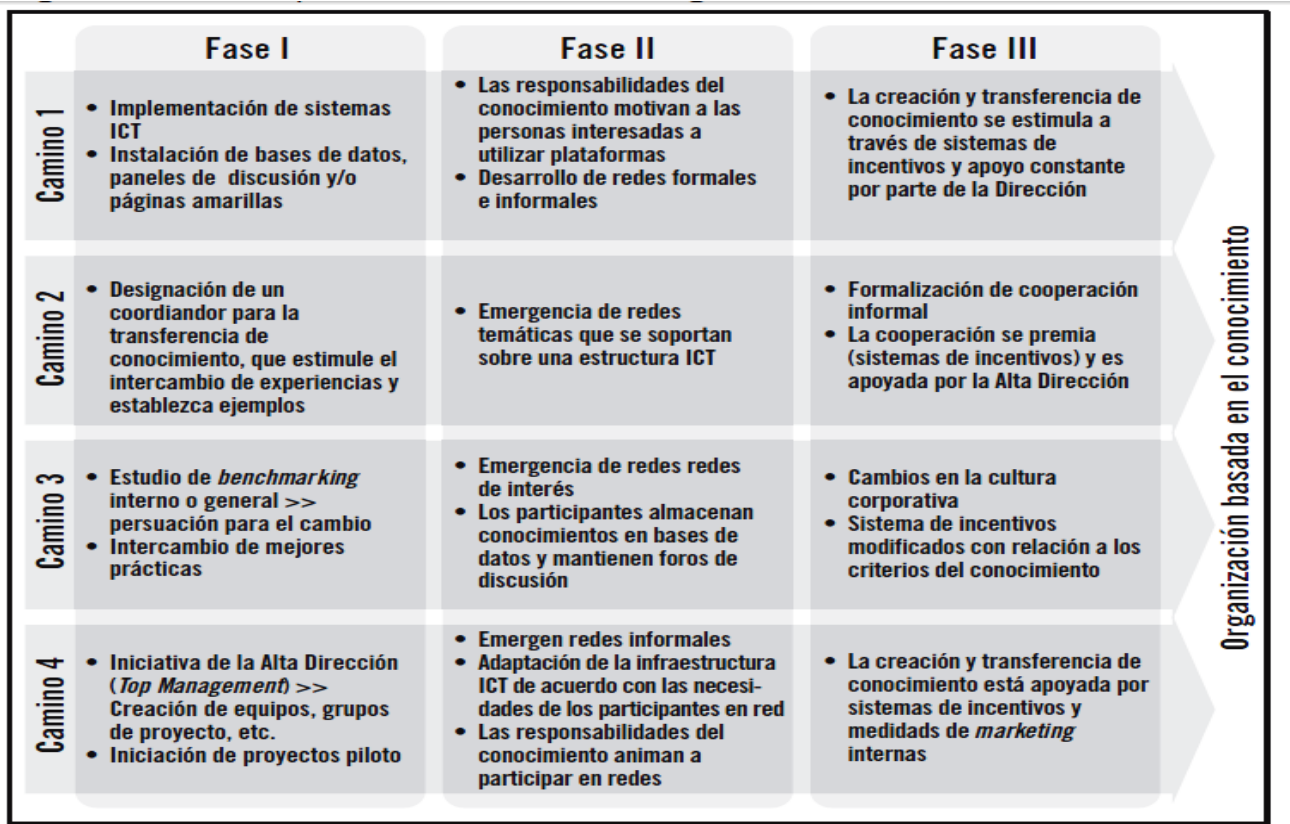


Figura 2.15. Caminos para convertirse en una organización basada en conocimiento.
Fuente: North 2001.

La gestión estratégica del conocimiento establece un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en consonancia con dicha estrategia.

De esta manera, se logra que los trabajadores se sientan motivados y comprometidos con sus organizaciones para realizar las labores acordadas. Al alinear los intereses organizacionales con los individuales, se rompen barreras además de facilitar que la comunicación se dé adecuadamente para la implantación de nuevas técnicas y procesos.

Toda empresa, bien sea grande o pequeña, lleva consigo inmersos los procesos de gestión humana, que le permiten desarrollar exitosamente la vinculación del personal adecuado, que a la vez facilitará la consecución satisfactoria de la estrategia de negocios planteada.

Todos los procesos que hacen parte del área de gestión humana, deben estar orientados al crecimiento y desarrollo organizacional que le generen valor agregado y así mismo mejore la eficiencia de la organización y todas las actividades en las que está involucrada. No podemos desconocer la importancia que hoy en día tiene la implementación de herramientas tecnológicas, ya que éstas son facilitadores de información oportuna logrando que todos sus miembros estén actualizados con relación a los cambios que se realizan tanto al interior como al exterior de la organización.

Entendiendo que la cultura organizacional es la base del actuar empresarial, así mismo debe entenderse que todos los procesos que la conforman deben ir interrelacionados para que así pueda manifestar altos niveles de competitividad y rentabilidad. La misión, la visión, las estrategias, metas, procesos y áreas productivas, serán consecuentes con la determinación de los cargos, tareas, procedimientos, escalas jerárquicas y también los sistemas de remuneración y compensación para sus empleados.

La necesidad de volver eficientes y eficaces a las organizaciones, hace que la administración en general vuelva su mirada hacia las teorías administrativas modernas que se están imponiendo, entre ellas la Gestión del Conocimiento, aprendizaje organizacional, capital intelectual, etc., para tenerse en cuenta en cualquier organización. La diferencia para las organizaciones que interiorizan y las que no, quienes aceptan el cambio y las que no, se convierte en ventaja competitiva para ellas, puesto que su aplicación involucra aspectos tan relevantes como que los trabajadores no serán más el recurso sino el talento humano, siendo el capital más valioso que se tiene ya que son ellos los que desarrollan la actividad productiva y la razón de ser de cualquier empresa.

De ahí que la mejor manera de obtener un rendimiento significativo, es realizar cambios substanciales al interior de la organización (cuando se requieren), estos cambios demandan la planeación previa por parte de la alta gerencia, con el fin de mejorar los niveles de desempeño y productividad de las personas, equipos de trabajo y/o de la organización; el proceso de cambio se lleva a cabo mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la misma.

Desarrollado efectivamente, el cambio proporciona los resultados deseados y propuestos. La toma de decisiones planificada, evaluada y orientada al mejoramiento, trae consigo probabilidades muy altas de lograr el éxito empresarial.

Las organizaciones necesitan desarrollar mecanismos que les permitan diferenciarse estratégicamente dentro de la actividad económica en la que se desenvuelven. El

conocimiento de los agentes que intervienen en los procesos permite proyectar tanto sus esfuerzos como sus objetivos para que la realización de nuevas y mejores formas de servicio esté al alcance de todos los que lo necesitan y proporcionen mayores beneficios a los interesados con el uso y/o prestación del servicio.

Administrar eficazmente los activos intangibles en las organizaciones, facilita desarrollar capacidades, competencias y diferencias sobresalientes, al igual que logra que cada uno de sus integrantes se sienta motivado a transmitir sus conocimientos y ser agentes multiplicadores y benefactores del capital intelectual de la misma.

2.2.2.2. Modelos de Gestión del Conocimiento Empresas

2.2.2.2.1. British Petroleum

La primera compañía petrolífera internacional que sirvió como modelo de estudio fue la British Petroleum⁵³ hacía el año de 1994, cuando su equipo de trabajo virtual compartió experiencias para reestructurar la compañía; fue así, que se convirtió en un programa bandera, que convirtió de una compañía petrolera con un enfoque mal planeado en cuanto su rentabilidad, a una compañía más rentable dentro del sector.

⁵³ Tissen, R, Andriessen, D y Lekanne, F (2000). *El valor del conocimiento*. Madrid: Printice Hall.

	ANTES	DESPUÉS
EMPLEADOS	129.000	53.000
PRÁCTICA ORGANIZACIONAL	Solía quedarse atrapada en los procedimientos	Fomenta el aprendizaje y vincula los trabajos de las personas a la creación de valor
CULTURA ORGANIZACIONAL	Tenía multitud de pequeños centros de poder	Multitud de equipos y redes informales o comunidades, en los que las personas comparten su conocimiento con entusiasmo.

Tabla 2.16. Evolución de la British Petroleum
Fuente: Ávila Díaz Darío.

Según Moral⁵⁴ el principal objetivo de la BP fue crear y compartir nuevos conocimientos a fin de acceder a la información y mejorar los resultados del negocio; y, formar parte de la rutina de trabajo. Los logros alcanzados por el programa bandera, fueron la elaboración de una guía tipo de página amarilla, donde aparecían 10.000 personas profesionales. Guía que era administrada por los mismos empleados de dicha compañía. El objetivo de la guía, era fundamentalmente, saber quién sabe qué acerca de una determinada actividad y cómo acceder a ella. El otro logro, era ser guardianes del conocimiento, por cuanto eran los encargados de recabar los conocimientos recién creados (Ver figura 2,16,).

⁵⁴ Moral, A, Pazos, J, Rodríguez, E, Rodríguez, A y Suárez, S (2007). *Gestión del Conocimiento*. Madrid: Thomson.

2.2.2.2.2. Microsoft

Según Moral⁵⁵, Microsoft se basó en el desarrollo de una estructura de competencias, los empleados se vieron enfrentados para, de ese modo, definir las instancias de trabajo en los cuales pudieron participar. El principal objetivo de la acción, fue el de desarrollar un ranking de empleados basado en sus habilidades y competencias reales, que se encontró orientado a establecer un diálogo en torno a las cualidades y calidades cognitivas de los empleados a lo largo y ancho de la organización; y, constantes actualizaciones de dichas capacidades. Los logros alcanzados del esquema de competencias fue el de desarrollar una estructura con tipos y niveles de competencia en conocimiento; definición de los conocimientos necesarios para tareas determinadas; clasificación de los conocimientos de cada miembro en tareas específicas de acuerdo con la calidad de sus conocimientos; implementación de las capacidades de conocimientos en un sistema en línea; y, vinculación del modelo de conocimiento a programas de capacitación.

La aplicación de programas de Gestión del Conocimiento en Microsoft ha tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados de esta empresa se ven enfrentados a ella para así definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar, es decir, desarrollo de perfiles.

Un factor interesante de resaltar es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un dialogo en

⁵⁵ Ibid.

torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on-line, el cual cuenta con una interfaz web para facilitar su acceso, y que a su vez se encuentra enlazado con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas de trabajador, por lo que es importante la constante actualización de sus capacidades.

El modelo de competencias utilizado por Microsoft se puede apreciar a continuación en la Figura 2.17.:

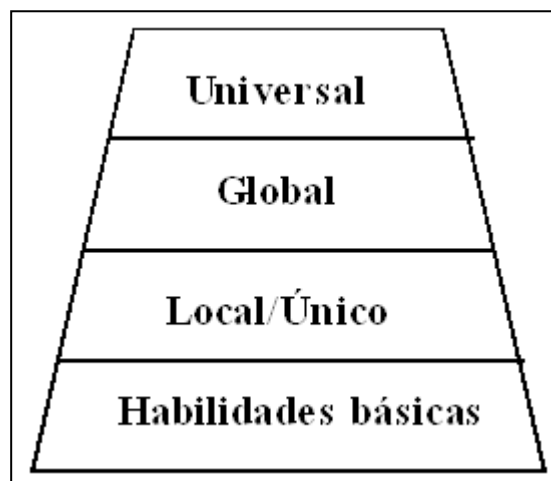


Figura 2.17. Modelo de competencias Microsoft

Fuente: Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Microsoft, 1997

Un ejemplo de la aplicación de este modelo se puede apreciar en la siguiente situación: "Si Bill Gates determina que los empleados de Microsoft necesitan

capacitarse en una nueva forma de conocimiento, tal como el desarrollo de aplicaciones Web, entonces él puede forzar el desarrollo de la competencia insistiendo en su presencia en todos los perfiles de trabajo", es decir, se establece como una competencia de nivel 'Habilidad básica'.

En la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

2.2.2.2.3. Hewlett Packard

En Hewlett Packard⁵⁶ se implementó el programa de participación de ganancias, que consistió en disfrutar aprendiendo, compartiendo sus conocimientos, y además los empleados participaron de una alta rotación de puestos de trabajo para que existiera transferencia de conocimientos. Esto es lo que se llama mejores prácticas. El objetivo principal fue el de compartir las mejores prácticas, y establecer un plan corporativo de homogenización de plataformas, lenguajes y objetivos. Los alcances logrados fueron el de alto grado de participación en conjunto eliminando las barreras culturales; elevación del nivel de calidad del conocimiento registrado; reunión de todos los esfuerzos individuales en un proyecto global institucional; generador de una red de expertos para proveer el conocimiento a toda la organización; y, la feria del conocimiento, donde los compradores y los vendedores se reúnen para intercambiar proyectos a otras personas.

⁵⁶ Ibid.

Dentro de la empresa se realizaron una serie de proyectos aislados en torno a Gestionar el conocimiento (proyectos nacidos de iniciativas individuales, orientadas a compartir las 'Mejores prácticas'), lo cual ayudó a visualizar el valor que se le estaba dando a apoyar las redes informales de conocimiento. Esto llevó a establecer un plan corporativo de homogeneización de plataformas, lenguaje y objetivos en torno al conocimiento. Desde el inicio, el objetivo de estas instancias fue fomentar el desarrollo de comunidades⁵⁷. Además, se fomentó la participación en estas comunidades a través de un sistema de incentivos novedoso basado en millas de viajes disponibles a canje. Esto provocó un alto grado de participación, en conjunto con un alto grado de calidad del conocimiento registrado.

Al juntar todos estos esfuerzos en un proyecto corporativo, la orientación fue generar una red de expertos que pudieran proveer de conocimientos a toda la compañía. De hecho, el desarrollo de productos se fortaleció a través de 'links de conocimiento', lo cual significa acceso a la documentación de las 'Mejores prácticas' establecidas por los expertos, además de fortalecer el enfoque de desarrollo de productos a través de prototipos.

2.2.2.2.4. Ernst & Young

⁵⁷ Knowing in Community
http://www.projectconnections.com/pc/knowhow/member/papers_files/Knowing_in_Community_03_01_00.doc.

Ernst & Young (E&Y)⁵⁸ inició su programa de Gestión del Conocimiento a inicios de 1994. Desde ese entonces cuenta con un equipo de 300 personas alrededor del mundo dedicadas al tema.

La orientación dada por E&Y está enmarcada en 'compartir experiencias': los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes. Esto ocurre claramente, por ejemplo, en la instalación de una solución SAP⁵⁹.

En E&Y las 'comunidades de interés' (COIN) analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en 'PowePacks', un contenedor de conocimiento que alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan un problema similar pueden acelerar el proceso. Actualmente E&Y cuenta con 30 COIN en diferentes áreas.

Según Ralph Poole⁶⁰, Director del centro de Conocimiento de Negocios, esto demuestra el aumento en productividad y que parte del aumento "puede atribuirse a la Gestión del Conocimiento; cada vez somos más eficientes".

⁵⁸ http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997

⁵⁹ La filosofía detrás de los productos SAP siempre ha sido compartir mejores prácticas

⁶⁰ Ibid.

2.2.2.2.5. Dow Chemical

Dow Chemical (Dow)⁶¹ inició su aventura en torno a la Gestión de capital intelectual a principios de 1993. Sus esfuerzos se centraron en el rediseño de sus sistemas y procesos para crear mayor valor, centrados especialmente en su cartera de 29.000 patentes, la cual estaba completamente desorganizada.

Gordon Petarsh⁶², quien lideró la iniciativa, formó un grupo de trabajo con el objeto de crear los nuevos procesos de gestión del capital intelectual. Este grupo contaba con el apoyo de la alta gerencia (junto con US\$3 Millones al año) para realizar su trabajo. Antes del anuncio del gran plan para manejar el capital intelectual, el grupo decidió comenzar con las patentes (un activo con el cual mucha gente estaba familiarizada), debido a que a pesar que Dow poseía otros activos intelectuales, tales como know-how, derechos de autoría, marcas registradas y secretos de marca, establecieron que las patentes eran el área con mayor probabilidad de éxito, la que además demostraría valores obvios y les permitiría implementar rápidamente los nuevos procesos.

Los esfuerzos iniciales de Dow se centraron en identificar las patentes, determinar cuales estaban aún activas y asignar la responsabilidad financiera de estas a la unidad de negocios que pudiera hacerse cargo. A continuación se realizó una etapa de clasificación, donde cada unidad de negocio clasificó sus patentes en tres

⁶¹ Dow chemical capitalizes on intellectual assets <http://webcom.com/quantera/Dow.html>.

⁶² Ibid.

categorías: 'en uso', 'por usar' y 'sin uso'. Luego se inició la etapa de desarrollo estratégico donde se estableció como el conocimiento contribuiría en el éxito de la compañía, en el cual el grupo se enfocó en integrar la cartera de patentes con los objetivos de negocio para maximizar su valor, lo cual permitió establecer la diferencia entre la cartera necesitada para cumplir las expectativas estratégicas y la cartera actual.

Los logros en torno a esta remodelación, según Petarsh, elevó en 400% el valor de sus patentes, junto con disminuir en US\$50 millones los niveles de imposiciones y otros costos.

2.2.2.2.6. Google

Google⁶³ es una empresa basada en Internet y se destaca por ser exitosamente innovadora, la misión de Google es organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil. Google sobresale en tecnología de información, en arquitectura de negocios y de conocimientos avanzados. La cultura de la empresa atrae al más brillante talento técnico, y a pesar del rápido crecimiento de su nómina de empleados han desarrollado una amplia variedad de nuevas ofertas para aumentar su producto central de búsquedas.

⁶³ Lyer B y Davenport, T (2008, Abril). "Una ingeniería inversa a la máquina de innovación de Google". Harvard Business Review, pp. 69 - 81.

Aunque ha crecido mucho desde que Larry y Sergey crearon Google en 1998, sigue manteniendo el estilo típico de las compañías pequeñas. A la hora del almuerzo, casi todos comen en la cafetería de la oficina, sentándose en cualquier mesa que tenga un sitio libre y disfrutando de una buena conversación con los empleados de los distintos departamentos. Los temas abarcan desde asuntos triviales hasta cuestiones técnicas e, independientemente si se está hablando de juegos electrónicos, cifrado de datos o software para publicidad, no es extraño que alguien comente: "Yo formé parte del equipo que creó ese producto antes de entrar en Google". Su compromiso con la innovación depende de que todo el mundo se sienta cómodo compartiendo sus ideas y sus opiniones. Eso significa que, en la práctica, cada empleado aporta su grano de arena y todos desempeñan diferentes funciones. Al considerarnos todos por igual una parte importante de nuestro éxito, nadie duda en hacerle a Larry o a Sergey una pregunta directa en las reuniones de los viernes ni en rematarle un balón a un directivo en un partido de voleibol.

La política de contratación de nuevos empleados de Google es una política absolutamente no discriminatoria y que favorece la capacidad de la persona sobre su experiencia. En consecuencia, la empresa cuenta con una plantilla que representa al público global al que está dirigido este motor de búsqueda. Disponen de oficinas en todo el mundo y los empleados de Google hablan docenas de idiomas distintos, desde turco hasta telugu. Cuando no están trabajando, los Googlers tienen aficiones tan diversas como el ciclismo de travesía, la cata de vinos, el pilotaje de avionetas o el Frisbee. A medida que nos expandimos por todo el mundo, siguen buscando

personas que compartan un compromiso obsesivo por lograr la perfección en el proceso de búsqueda y que se diviertan haciéndolo.

Google ha sido el principal exponente del nuevo enfoque de negocio y de la gestión de la innovación. La misión, es la de organizar la información de todo el mundo y hacerla accesible y útil de forma universal. Más allá de sus capacidades centrales de búsqueda y publicidad, ha iniciado la utilización de nuevos instrumentos tecnológicos que ayudarán a posesionarse en el mundo Internauta, tales como los blogs, publicidad en radio y televisión, celulares, pagos online, redes sociales, sistemas operativos, picasa para manejo de fotografías, YouTube para los videos online, DoubleClick para la publicidad en la red, y Keyhole para las fotos.

2.3. Análisis comparativo de modelos de Gestión del Conocimiento

A continuación se muestra el Cuadro 2.1. Análisis Comparativo de los modelos de Gestión del Conocimiento:

Cuadro 2.1. Análisis Comparativo de los modelos de Gestión del Conocimiento. Fuente: Autores del Trabajo

MODELO	OBJETIVO	FACTORES
MODELOS PRINCIPALES AUTORES		
Modelo Shrivastava (1983)	Se resalta la importancia de la orientación al individuo, a la organización, a la normalización de los procesos y a los sistemas de aprendizaje. Se enfoca en la necesidad de administrar el conocimiento y dimensional al individuo dentro de la organización.	1. Trabajo en equipo. 2. Individuos
Peter Senge (1992)	La organización que aprende se define como un grupo de personas “que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.	1. Dominio o excelencia personal. 2. Modelos mentales. 3. Visión compartida. 4. Aprendizaje en equipo. 5. Pensamiento sistémico.
Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)	Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento	1. Conocimiento tácito. 2. Conocimiento explícito.
Modelo Gopal & Gagnon (1995)	Basado en la administración del conocimiento, de la información y del aprendizaje.	1. Capital intelectual. 2. Almacenamiento de la información. 3. Cultura de la empresa

MODELO	OBJETIVO	FACTORES
Modelo Blacker (1995)	Reconoce que al ser el conocimiento un elemento activo de naturaleza cambiante en constante evolución al hablar de la Gestión del Conocimiento en los sistemas de aprendizaje, la atención debe dirigirse tanto a la naturaleza del conocimiento que demanda la organización como hacia las prácticas, transformaciones y procedimientos adoptados en el sistema y por los que sus miembros hace posible esa evolución del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología. 2. Procedimientos. 3. Comunicación. 4. Cultura organizacional. 5. Conocimiento de expertos.
Modelo Slater y Narver (1995)	Incorporan la integración de las dimensiones de la Gestión del Conocimiento, y construyen un modelo de aprendizaje basado en la superioridad competitiva del conocimiento, por el que la organización proporcionarán un valor superior a sus clientes y mejorará sus beneficios cuando el contexto cultural y el contexto estructural – de la organización permitan la adopción de comportamientos que conduzcan a mejoras en la efectividad y la eficiencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Un liderazgo facilitador. 2. Una estructura abierta y orgánica. 3. Una planificación descentralizadora.
Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998)	Se basa en un concepto fundamental, el aprendizaje como base esencial para la Gestión del Conocimiento. Interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cultura. 2. Estilo de liderazgo. 3. Estrategia. 4. Estructura. 5. Gestión de las personas. 6. Sistemas de información y comunicación.

MODELO	OBJETIVO	FACTORES
	producen en todos los sentidos.	
Modelo De Van Der Krogd (1998)	Los sistemas de aprendizaje pueden funcionar con mayor o menor espontaneidad, en función del grado de libertad proporcionando a sus agentes de aprendizaje – individuos, grupos y organización para nosotros a la hora de conducir su aprendizaje, movilizar y coordinar sus actuaciones dentro del sistema.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos de trabajo. 2. Procesos de aprendizaje. 3. Estructura de trabajo. 4. Estructura de aprendizaje
Modelo Dibella y Nevis (1998)	Están enfocados hacia el análisis de la capacidad de aprendizaje de cualquier sistema organizativo, y hacia cómo fortalecer las estructuras y procesos de aprendizaje con objeto de obtener ventajas competitivas sostenibles. El propósito de estos trabajos es reconocer la importancia de que cada organización identifique su potencial de aprendizaje (fortalezas y debilidades), a fin de definir pautas de Gestión del Conocimiento coherentes con la estrategia de la organización.	<ol style="list-style-type: none"> 1. La creación y adquisición de conocimiento. 2. La difusión de conocimiento. 3. La utilización de conocimiento

MODELO	OBJETIVO	FACTORES
Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)	Necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos. 2. Cultura. 3. Tecnología. 4. Sistemas.
Knowledge Management Assesment Tool (KMAT, 1999)	Basado en el Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Cultura. 3. Tecnología. 4. Medición. 5. Procesos
Modelo Gold, Malhotra y Segars (2001).	Modelo de Gestión del Conocimiento integrador de infraestructura tecnológica, estructural y cultural determinante de los procesos de adquisición, conversión, aplicación y protección del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y estrategias de la organización. 2. Tecnologías de la información. 3. Planteamiento técnico-estructural de la gestión. 4. Liderazgo.
Modelo E. Bueno (2002)	La escala del conocimiento es la base para una empresa inteligente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital intelectual. 2. Aprendizaje organizativo. 3. Estrategia empresarial. 4. Estructura de la organización. 5. Procesos de gestión humana. 6. Herramientas tecnológicas. 7. Cultura organizacional.
CASOS EXITOSOS EN EMPRESAS		
British Petroleum	Crear y compartir nuevos conocimientos a fin de acceder a la información y mejorar los resultados del negocio; y, formar parte de la rutina de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Equipos de trabajo 2. Aprendizaje organizativo. 3. Cultura Organizacional.
Microsoft	Desarrollar un ranking de empleados basado en sus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura de competencias.

MODELO	OBJETIVO	FACTORES
	habilidades y competencias reales, que se encontró orientado a establecer un diálogo en torno a las cualidades y calidades cognitivas de los empleados a lo largo y ancho de la organización; y, constantes actualizaciones de dichas capacidades	2. Capacitación 3. Estructura Organizativa. 4. Cultura Organizacional. 5. Innovación.
Hewlett Packard	Compartir las mejores prácticas, y establecer un plan corporativo de homogenización de plataformas, lenguajes y objetivos.	1. Objetivos compartidos 2. Rotación de personal. 3. Mejores prácticas
Ernst & Young	Compartir experiencias, los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares de otros clientes.	1. Trabajo en equipo. 2. Comunidades de interés 3. Liderazgo.
Dow Chemical	Rediseño de sus sistemas y procesos para crear mayor valor, centrados especialmente en su cartera de patentes, la cual estaba completamente desorganizada.	1. Estructura organizativa. 2. Capital intelectual. 3. Equipos de trabajo
Google	Organizar la información de todo el mundo y hacerla accesible y útil de forma universal.	1. Herramientas tecnológicas. 2. Cultura organizacional. 3. innovación.

2.4. Identificación de factores claves

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades de relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de

conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios.

Se reconoce la importancia y la necesidad de que las empresas de servicios implementen en la empresa modelos de Gestión del Conocimiento como una estrategia para conservar este.

El conocimiento se puede definir como la mezcla de información contextual, experiencias y valores, que constituyen el marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e información a las actividades desarrolladas.

El conocimiento se aplica y se origina y se aplica en las mentes de las personas. En las empresas está contenido en documentos, en bases de conocimiento, rutinas organizacionales, procesos, prácticas y normas.

La implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento ayuda a elevar el conocimiento individual a un nivel organizacional a través de capturar y compartir el conocimiento individual y convertirlo en conocimiento al cual la organización pueda acceder.

La Gestión del Conocimiento se utiliza como apoyo en los procesos de toma de decisiones, planeación, control, administración y operación diaria de la empresa.

Es importante el concepto de las organizaciones que aprenden para el diseño de un modelo de Gestión del Conocimiento. Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través del intercambio que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Se tienen dos aspectos del aprendizaje organizacional en individual y el colectivo, los cuales se reflejan en el planteamiento de Peter Senge a través de cinco disciplinas: Dominio o excelencia personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y la quinta disciplina – Pensamiento sistémico.

De acuerdo a la revisión de cada uno de los modelos mencionados se considera que los factores relevantes para la “Caracterización del estado actual de la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia” son la Cultura Organizacional, la Estructura Organizativa, Innovación, Liderazgo y Tecnología. A continuación se relacionan estos factores con su definición y los modelos en los que se encuentran relacionados:

- **Cultura Organizacional:** refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento. (Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Modelo de Andersen, Knowledge Management

Assessment Tool, Modelo de E. Bueno, Modelo de Gopal & Gagnon, Modelo de Van Der Krogt, Modelo de Blacker, Microsoft y Google.

- **Aspectos Organizacionales:** comprende los procesos que son los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados. Además, incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento. (Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Knowledge Management Assessment Tool, Modelo Andersen, Modelo de E. Bueno, Modelo de Gopal & Gagnon, Modelo de Shrivastava, Modelo de Van Der Krogt, Modelo de Blacker, Modelo de Slater, Microsoft y Ernst & Young.
- **Innovación:** A través de la gestión de la innovación al interior de la organización se crean los espacios para la generación de nuevos conocimientos y productos. Este factor es clave para la generación de un capital intelectual que agregue valor al negocio. (Modelo E. Bueno (2002), Modelo Gopal & Gagnon (1995), Microsoft y Google).
- **Liderazgo:** comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas. (Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting,

Knowledge Management Assessment Tool, Modelo de Slater y Ernst & Young).

- **Gestión Tecnológica:** se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez. (Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Knowledge Management Assessment Tool, Modelo Andersen, Modelo de E. Bueno, Modelo de Blacker, Micorosft, hewlett packard y Google).
- **Talento Humano:** comprende el desarrollo de los empleados (selección. Inducción, capacitación y entrenamiento) y el programa para incentivar la generación de conocimientos e innovación. Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting, Modelo de E. Bueno, Modelo de Gopal & Gagnon, Modelo de Shrivastava, Microsoft, Ernst & Young y Dow Chemical).

Luego de definir los factores claves en referencia a los Modelos propuestos por autores y de empresas, a continuación se definen en el Cuadro 2.2. los factores con sus componentes que permitan realizar la Caracterización de Expreso Brasilia desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento:

Cuadro 2.2. Factores Aplicables de los Modelos de Gestión del Conocimiento a Expreso Brasilia. Fuente: Autores del Trabajo

Factores	Componentes	Concepto
Cultura Organizacional	Clima Organizacional	Ambiente propio de la organización , producido y percibido por los empleados, de acuerdo a las condiciones que encuentre en sus procesos de interacción social y en la estructura organizacional
	Valores e ideologías	Percepción de los valores corporativos y las creencias organizacionales en el día a día de la empresa y en sus empleados.
	Gestión al Cambio	Cambios experimentados en la empresa en los últimos diez años y el la forma como estos han sido asimilados por los empleados
Aspectos Organizacionales	Direccionamiento Estratégico	Compromiso de los directivos de la empresa con el conocimiento y los procesos de innovación dentro de la organización
	Procesos	Establecimiento y definición de las actividades a desarrollar por los miembros de la organización de acuerdo a su rol , su interrelación con otras áreas y la asignación de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de las actividades del personal
	Estructura Organizacional	Estructura de trabajo de las áreas que conforman la organización, niveles de autoridad y definición de responsabilidades por cargos
	Comunicación	Referente a la percepción del proceso de comunicación organizacional y la claridad de la información entre las personas.
Innovación	Estrategias para la innovación	Estrategias definidas por la organización para la gestión de los procesos de mejora e innovación en los diferentes niveles de la organización

Factores	Componentes	Concepto
	Memoria Organizacional	Es el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este repositorio sea fácil de acceder por todos los miembros de la organización.
Liderazgo	Estilo de dirección	Características de Administración aplicadas por la alta gerencia que marcan su gestión dentro de la organización
	Empoderamiento	Percepción que los empleados tienen acerca de la manera como el Jefe de Área/División estimula a su equipo para el logro de objetivos buscando la armonía y dándoles la importancia que motiva el logro de resultados.
	Visión	Entusiasmo de las personas frente a la consecución de objetivos estratégicos de la organización y construcción de un futuro.
Gestión Tecnológica	Plataforma Tecnológica	Referente a la todos los sistemas de información y respaldo de la información con los que cuenta la organización como soporte a sus procesos y el negocio.
	Vigilancia	Implementación de programas de Vigilancia Tecnológica, del entorno y el mercado dentro de la organización que permitan visualizar y analizar los cambios que puedan afectar la sostenibilidad del negocio
	Herramientas de apoyo	Metodología, técnicas y herramientas de sistemas con las cuales cuentan el personal de la empresa para desarrollar sus actividades diarias y el análisis de la información
Talento Humano	Capacitación y Entrenamiento	Manera como la empresa colabora y promueve el desarrollo de los empleados, brindando capacitación y oportunidades de progreso de acuerdo a los méritos personales, requerimientos de capacitación técnica especializada en alguna herramienta.
	Bienestar Social	Desarrollo de programas en la organización para generar bienestar social a los empleados y todo su núcleo familiar.

Factores	Componentes	Concepto
	Selección, Inducción y Entrenamiento	Forma como se desarrolla dentro de la organización el proceso de selección , inducción y entrenamiento del talento humano dentro de la organización
	Sistemas de Competencias	Modelo de competencias requeridas por el personal de la empresa para la consecución de los objetivos y metas estratégicas definidas en la empresa que faciliten la Gestión del Conocimiento en todos los niveles
	Incentivos	Programas dentro de la empresa para incentivar la generación de conocimientos e innovación
	Evaluación del Desempeño	Procesos dentro de la empresa para la retroalimentación de la gestión de los empleados y la calidad de los resultados obtenidos

Los factores identificados y sus componentes son la base para el desarrollo de las herramientas de medición que permitirán la Caracterización de Expreso Brasilia frente a los factores claves de desempeño expuestos en los diferentes modelos analizados en el Capítulo 2.

Los factores a analizar para determinar la brecha existente son Cultura Organizacional, Aspectos Organizacionales, Innovación, Liderazgo, Gestión Tecnológica y Talento Humano. A su vez dentro de cada uno de estos factores se identificaron los componentes claves a desarrollar dentro de la Caracterización de la empresa.

CAPÍTULO 3.

CARACTERIZACIÓN DE EXPRESO BRASILIA

Este es el capítulo de mayor aporte para esta investigación ya que en este se desarrolla la metodología planteada para la identificación de las brechas de la empresa con respecto a la Gestión del Conocimiento a partir de las cuales se diseñarán las estrategias para la implementación del modelo en Expreso Brasilia.

3.1. Herramientas de Medición

La recopilación de la información se realizará a través de las siguientes herramientas:

- Estudio de Clima Organizacional realizado por la empresa Adecco en el mes de Octubre de 2011, en este se evaluaron doce factores determinados en coordinación con la alta dirección de la empresa. El diseño y validación de la herramienta se realizó a través del desarrollo de entrevistas preliminares y observaciones en campo, una vez obtenidos los primeros resultados se planificó una prueba piloto con el objetivo de identificar aspectos culturales y de comprensión de dicha herramienta, donde las personas de diferentes cargos la encontraron comprensible y procediendo con su aplicación al resto de la organización.

- Herramienta para la Caracterización desde la Gestión del Conocimiento (CGK):
A partir de los factores claves de éxito identificados para la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia se establecieron afirmaciones para ser validadas por el personal administrativo de la empresa.
- Grupos Focales: Conformación de grupos de personas de diferentes áreas con el objeto de profundizar en los resultados obtenidos en la aplicación de la CGK, que permitieran ampliar en factores relevantes para la Gestión del Conocimiento dentro de la empresa y su interpretación dentro de la cultura organizacional.

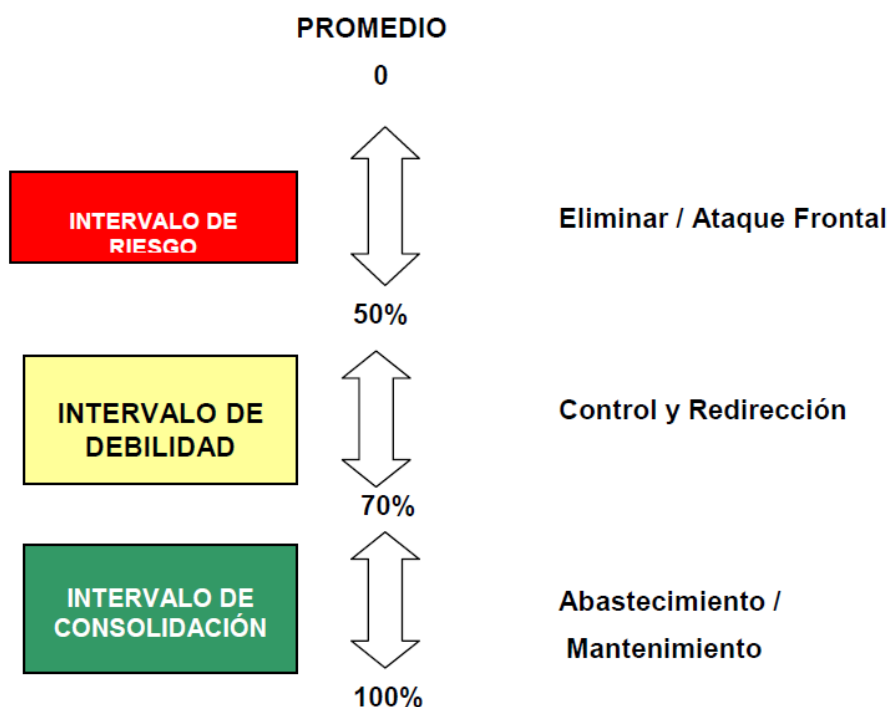
3.2. Aplicación de las herramientas

3.2.1. Estudio de Clima Organizacional

El Estudio de Clima Organizacional permite una medición sobre las percepciones que los miembros tienen de su organización y la manera como ésta es gobernada, así como el significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización les ofrece, muchos de los factores identificados respecto a los modelos de Gestión del Conocimiento fueron abordados en el desarrollo de este estudio por lo cual éste fue tomado como base para el análisis de la situación actual de Expreso Brasilia.

La aplicación de la herramienta estuvo asistida en todo momento por el equipo consultor de Adecco, realizando visitas a todas las instalaciones, encuestando a los involucrados en el proceso de medición del clima laboral. Una vez realizada la aplicación asistida de las encuestas, se procedió a la tabulación de la información para su análisis estadístico. El resultado obtenido permitió identificar las fortalezas y debilidades frente a los factores evaluados.

La escala utilizada para el análisis de la información considerando las respuestas afirmativas de los empleados por parte de la empresa que desarrolló el estudio y a partir de la cual se analizaron los datos es la siguiente:



De acuerdo con esta escala de medición se establecerán las conclusiones de los factores a analizar para cada uno de los grandes grupos de la organización,

Administrativos compuesto por todos los empleados de la Sede Administrativa ubicada en la ciudad de Barranquilla, Agencia compuesta por el personal de la fuerza de ventas quienes se encuentran en los 200 puntos de ventas de la empresa y los Conductores encargados de la prestación del servicio de transporte en los vehículos.

3.2.2. Herramientas para la Caracterización de la Gestión del Conocimiento (CGK)

Con el objeto de complementar la información recopilada a través del estudio del Clima Organizacional se diseñó una encuesta (CGK) donde se detallaron preguntas para cada uno de los factores claves de desempeño a partir de la perspectiva de la Gestión del Conocimiento estableciendo una escala de medición donde (5) es el mayor valor y (1) el menor valor de evaluación (Anexo 1. Encuesta).

La CGK se desarrolló en la Sede Administrativa y para el cálculo del tamaño óptimo de la muestra se utilizó la fórmula de muestreo simple:

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

Dónde:

n = el tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = Desviación estándar de la población 0,5.

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza.

e = Límite aceptable de error muestral

Para la aplicación de la encuesta dentro de la investigación se trabajó con un tamaño de la población de 100 personas que corresponde a los empleados de la Sede Administrativa, un nivel de confianza del 95%, una desviación estándar de la población de 0,5 y un límite aceptable de error muestral de 0.05. Al remplazar estos valores en la fórmula de muestreo simple se obtiene el siguiente resultado:

Variables	Valores
E	0,05
N	100
Σ	0,5
Confianza	95
Área a la izquierda de -Z	0,025
(-Z)	-1,96
Z	1,96

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Remplazando en la fórmula:

$$n = \frac{100 \times (0,5)^2 \times (1,96)^2}{(100-1) \times (0,05)^2 + (0,5)^2 \times (1,96)^2}$$

$$n = 79.51 \cong 80$$

Al desarrollar la fórmula se obtuvo un tamaño de muestra de 80 encuestas, las cuales se aplicaron a personas de diferentes áreas de la empresa.

3.2.3. Grupos Focales

Los grupos focales se realizaron con el objeto de indagar en los factores analizados con menor profundidad dentro del estudio de Clima Organizacional y la encuesta, para contar con mayor información sobre la percepción de los empleados sobre estos. Se desarrollaron cuatro grupos focales con personal de los niveles directivos de la compañía donde se analizaron los factores de: Aspectos Organizacionales en lo referente a Direccionamiento Estratégico, Estructura Organizacional y Comunicación e Innovación en lo relacionado con Estrategias para la Innovación.

3.3. Análisis de resultados

3.3.1. Resultados Estudio del Clima Organizacional

Los factores y componentes analizados a partir del Estudio de Clima Organizacional fueron los siguientes:

- Cultura Organizacional: Clima Organizacional, Valores e ideologías, Gestión al Cambio
- Aspectos Organizacionales: Direccionamiento Estratégico, Procesos, Comunicación
- Innovación: Estrategias para la innovación

- Liderazgo: Estilo de dirección, Empoderamiento
- Gestión Tecnológica: Herramientas de apoyo
- Talento Humano: Capacitación y Entrenamiento, Bienestar Social, Selección, Inducción, Entrenamiento, Sistemas de Competencias, Incentivos y Evaluación del Desempeño

3.3.1.1. Cultura Organizacional

En el Gráfico 3.1. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Cultura Organizacional agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores



Grafico 3.1. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Cultura Organizacional. Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.1.1. Clima Organizacional - (83%)

El estudio de Clima Organizacional recoge un conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes en un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. El análisis se desarrolló a partir de los componentes de: Ambiente Interno de la Organización concebido como la percepción acerca de cómo el espacio y la interacción con las demás personas de la organización influyen en el día de trabajo; Servicio al Cliente Interno en lo referente a la percepción de la interacción entre las diferentes áreas de la empresa y como el servicio entre ellas es óptimo hacia el desarrollo; Las Relaciones Interpersonales como la capacidad de desarrollar relaciones adecuadas para el trabajo y mantener un nivel de respeto entre las personas; y la Satisfacción y Entusiasmo de las personas frente a la consecución de objetivos de la organización y construcción de un futuro.

El análisis de este componente a partir de los resultados del estudio del Clima Organizacional muestra que dentro de Expreso Brasília los empleados se sienten orgullosos de trabajar en la empresa, la imagen de la organización es una fortaleza que genera proyección y apropiación por parte de los empleados. A pesar de los empleados considerar que deberían desarrollarse un mayor número de actividades tendientes a propiciar las relaciones interpersonales, la motivación y el buen clima

entre las personas, lo cual también guarda relación con el trabajo en equipo entre las diferentes áreas de la organización.

3.3.1.1.2. Valores e ideologías – (85%)

En la organización existen valores organizacionales definidos y documentados reconocidos por los empleados pero la percepción de los empleados especialmente de la Sede Administrativa es que estos no son vivenciados en el día a día de la organización razón por lo cual no son apropiados por todos los niveles.

3.3.1.1.3. Gestión del Cambio – (83%)

En los últimos diez años en la organización se han vivenciado grandes cambios en las metodologías de trabajo y el estilo de dirección al pasar de ser una empresa familiar a una empresa con un gerente externo a la familia y la definición de protocolos de familia. Ante todos estos cambios vividos dentro de la empresa la percepción de los empleados es que los cambios han sido favorables y han sido gestionados de una forma adecuada pero se debe fortalecer la comunicación oportuna de estos a todos los miembros de la organización.

3.3.1.2. Aspectos Organizacionales

En el Gráfico 3.2. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Aspectos Organizacionales agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores

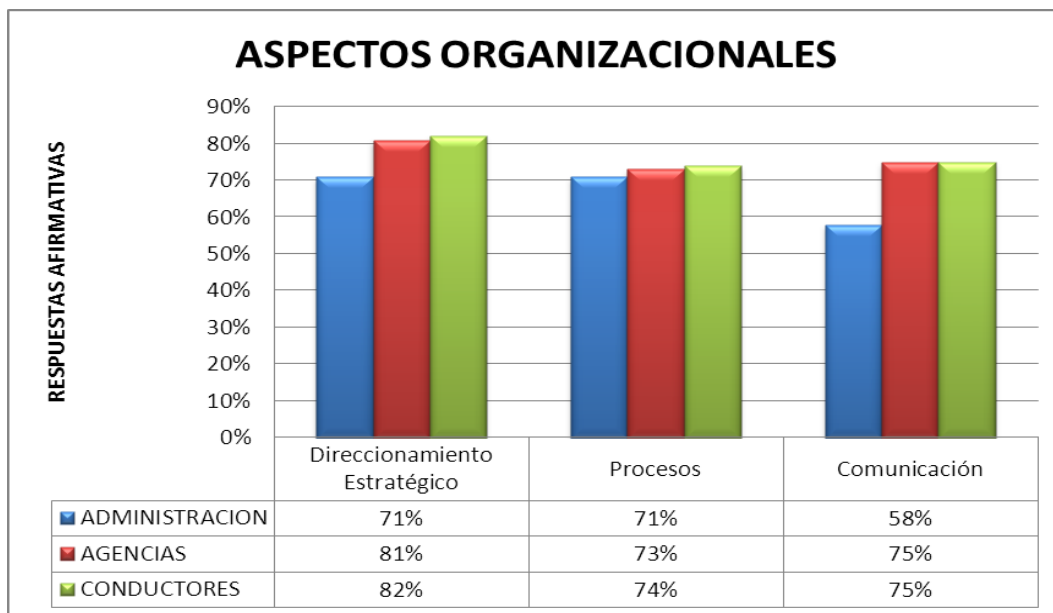


Gráfico 3.2. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Aspectos Organizacional. Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.2.1. Direccionamiento Estratégico – (78%)

Los empleados tienen claridad sobre Las metas, objetivos y estrategias, y consideran que estos son conocidos por todos los niveles de la organización, como el resultado de contar con un modelo de Planeación Estratégica con el seguimiento periódico de los resultados obtenidos por cada una de las áreas. Dentro del personal

Administrativo se considera la necesidad de trabajar mucho más en la comunicación de los resultados de las estrategias a todos los niveles.

3.3.1.2.2. Procesos – (73%)

Los empleados conocen los procesos y procedimientos en los que interactúan y están bajo su responsabilidad pero consideran que la empresa no les proporciona todas los recursos necesario para alcanzar los objetivos propuestos, además de percibir la falta de una respuesta oportuna y efectiva de las diferentes áreas de la organización con las cuales deben interactuar para el desarrollo adecuado de sus actividades y la obtención de los resultados esperados. Los empleados de la Sede Administrativa consideran la carga laboral del día a día como un obstáculo que no les permite planificar y organizar de forma adecuada su trabajo.

3.3.1.2.3. Comunicación – (69%)

Los empleados conocen los canales de comunicación implementados en la empresa, pero consideran que estos no son totalmente claros y oportunos. La información no llega a todas los niveles y en muchas ocasiones esta se centra en la Sede Administrativa y no llega oportunamente al personal de las agencias.

3.3.1.3. Innovación

En el Gráfico 3.3. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Innovación agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores

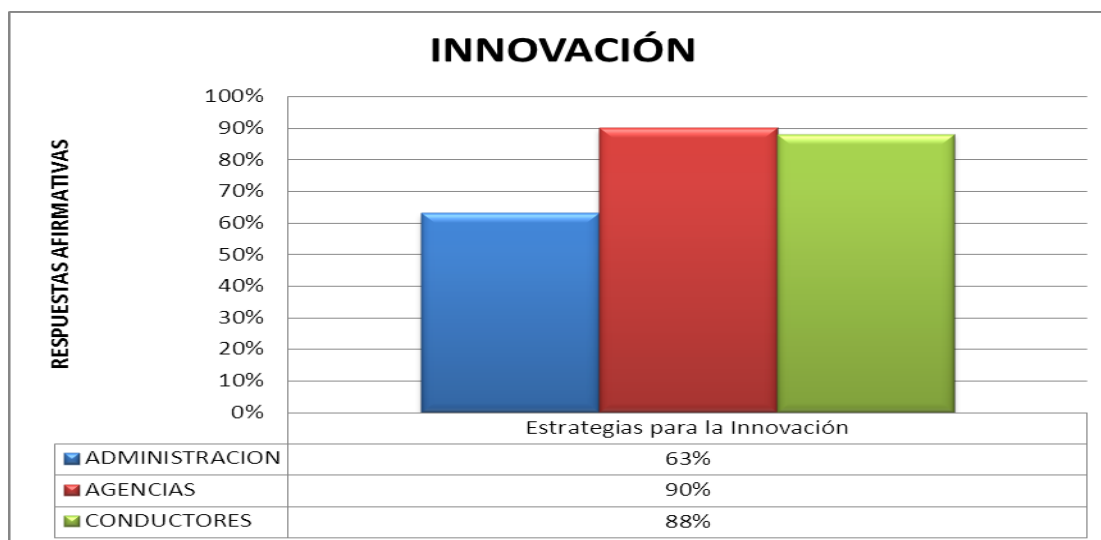


Gráfico 3.3. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Innovación
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.3.1. Estrategias para la Innovación – (80%)

Los empleados perciben el valor organizacional de la creatividad como la forma como se dan los espacios adecuados dentro de la empresa para la innovación a través de la generación de ideas y acciones de mejora en los productos y procesos.

3.3.1.4. Liderazgo

En el Gráfico 3.4. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Liderazgo agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores

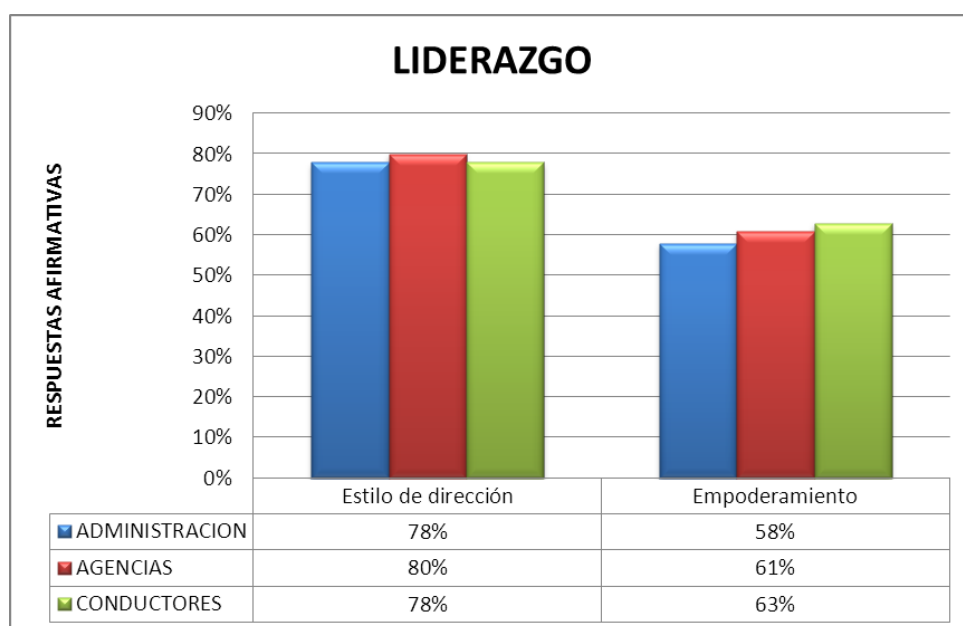


Gráfico 3.4. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Liderazgo.
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.4.1. Estilo de dirección – (79%)

Dentro de la organización se reconoce el liderazgo de la dirección como un ejemplo a seguir por parte de los empleados. Estos pueden compartir sus opiniones

abiertamente con los diferentes equipos de trabajo y participan del proceso de planeación estratégica de la empresa.

3.3.1.4.2. Empoderamiento – (61%)

Los líderes de cada uno de las áreas impulsan a sus equipos de trabajo en la consecución de los objetivos propuestos propiciando la generación de sugerencias para el mejoramiento de los resultados de los procesos, pero no se sienten en capacidad para tomar decisiones en los cargos que se desempeñan.

3.3.1.5. Gestión Tecnológica

En el Gráfico 3.5. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Gestión Tecnológica agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores

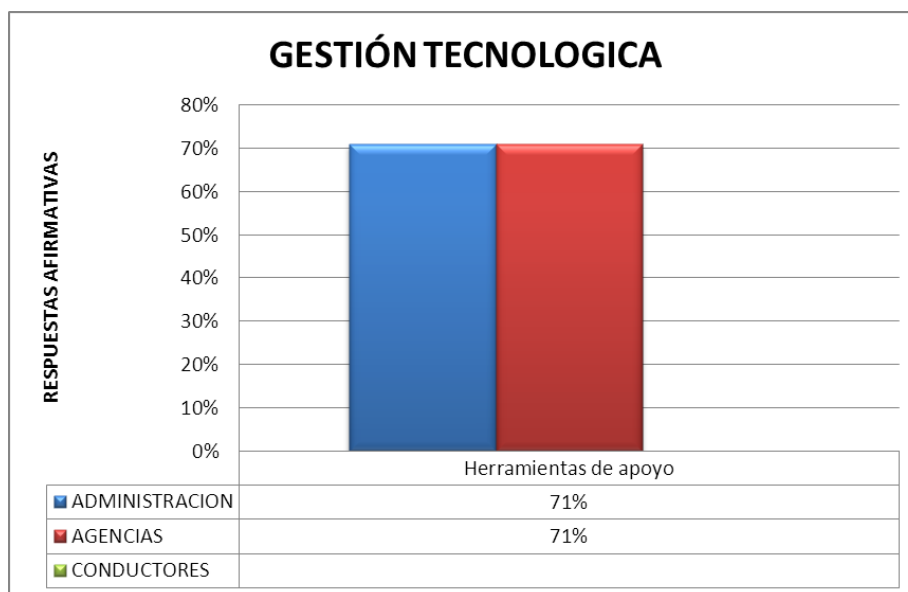


Gráfico 3.5. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Gestión Tecnológico.
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.5.1. Herramientas de apoyo – (71%)

El equipamiento tecnológico, sistemas y equipos asignados a los empleados son adecuados, pero en muchas ocasiones presentan problemas de conectividad afectando la prestación de los servicios en los puntos de venta.

3.3.1.6. Talento Humano

En el Gráfico 3.6. se detallan los resultados obtenidos en el estudio de Clima Organizacional para cada uno de los componentes de Talento Humano agrupando los resultados para el grupo de personal administrativo, personal de agencias y conductores

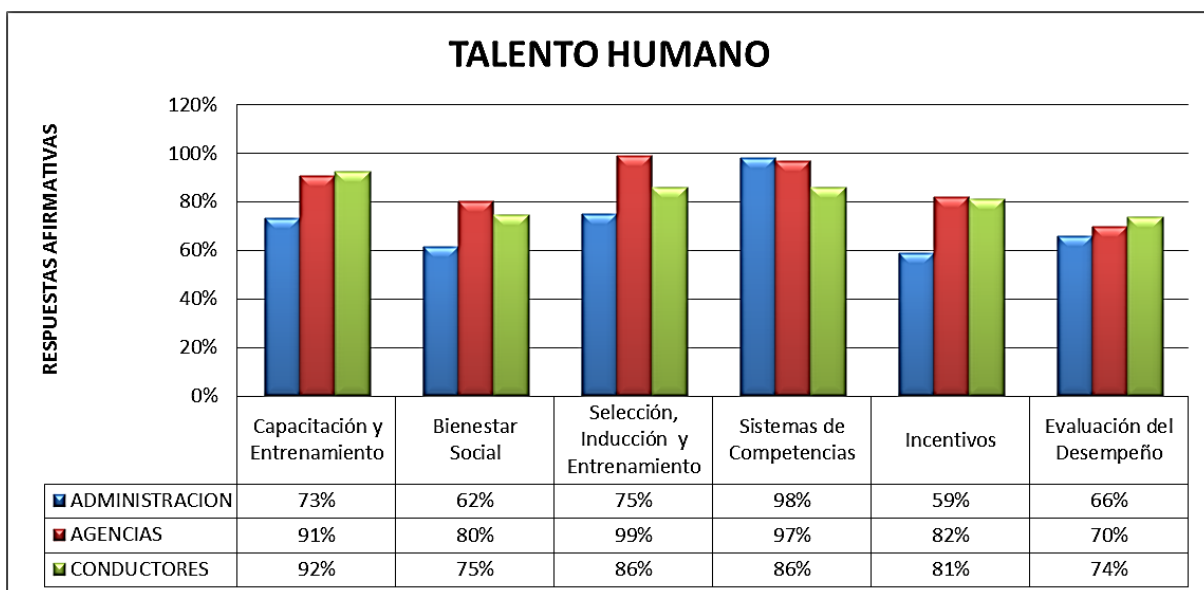


Gráfico 3.6. Resultados Estudio de Clima Organizacional con relación al factor de Talento Humano Fuente: Autores del Trabajo

3.3.1.6.1. Capacitación y Entrenamiento - (86%)

Dentro de la organización se desarrolla un plan de capacitación en todos los niveles siendo este mejor percibido en el personal de las Agencias y Conductores debido a que las capacitaciones en estos grupos son en temas técnicos fácilmente implementados en sus actividades diarias y los cuales le permiten desarrollar sus competencias en la labor que desempeñan.

3.3.1.6.2. Bienestar Social - (72%)

Los empleados consideran los programas de Bienestar Social desarrollados por la empresa como adecuados y estos generan impactos positivos en los núcleos familiares pero es necesario mejorar la participación de los empleados de la Sede Administrativas en estas actividades.

3.3.1.1.1. Selección, Inducción y Entrenamiento – (87%)

Dentro de la empresa se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento para el personal de las Agencias y Conductores el cual es un requisito para el proceso de contratación. En la Sede Administrativa no se cumple con este procedimiento de inducción con todo el personal nuevo. Todas las personas que ingresan a la empresa son seleccionadas a partir de la descripción del cargo por competencias definido en el Modelo de Gestión por Competencias de Expreso Brasilia.

3.3.1.1.2. Sistemas de Competencias – (94%)

Dentro de la organización todos los empleados tienen claridad sobre las funciones de su cargo y sus responsabilidades. Se cuenta con un perfil de descripción de cargos

por competencias para todos los roles dentro de la empresa y son la base para el desarrollo de la evaluación por competencias.

3.3.1.1.3. Incentivos – (74%)

Existen programas de incentivos estructurados para el personal de Agencias y Conductores basados en la consecución de metas trazadas y el servicio al cliente permitiendo el reconocimiento de su labor por el resto de la organización, para el personal administrativo no existe ningún programa de reconocimiento a la gestión como factor de motivación para la mejora permanentemente en la labor.

3.3.1.1.4. Evaluación del Desempeño – (70%)

La evaluación del desempeño es realizada a todos los empleados de la organización quienes la perciben poco objetiva por realizarse de manera anual y dejar por fuera muchos de los aspectos desarrollados durante todo el periodo evaluado, además los resultados no son retroalimentados de manera oportuna a cada uno de los líderes de las área con el objeto de desarrollar planes de acción a partir de los resultados obtenidos.

3.3.2. Resultados Herramienta de Caracterización de la Gestión del Conocimiento (CGK)

Los factores y componentes evaluados dentro de la CGK desarrolladas por ochenta personas de la Sede Administrativa son:

- Aspectos Organizacionales: Direccionamiento Estratégico, Procesos, Comunicación
- Innovación: Estrategias de Innovación, Memoria Organizacional
- Liderazgo: Estilos de Dirección, Empoderamiento, Visión
- Gestión Tecnológica: Plataforma Tecnológica, Vigilancia, Herramientas de apoyo
- Cultura Organizacional: Valores e Ideologías, Gestión del Cambio
- Talento Humano: Sistema de Competencias

Los resultados de la aplicación de la CGK se obtuvieron para cada uno de los factores evaluados los resultados que se detallan en el grafico 3.7.

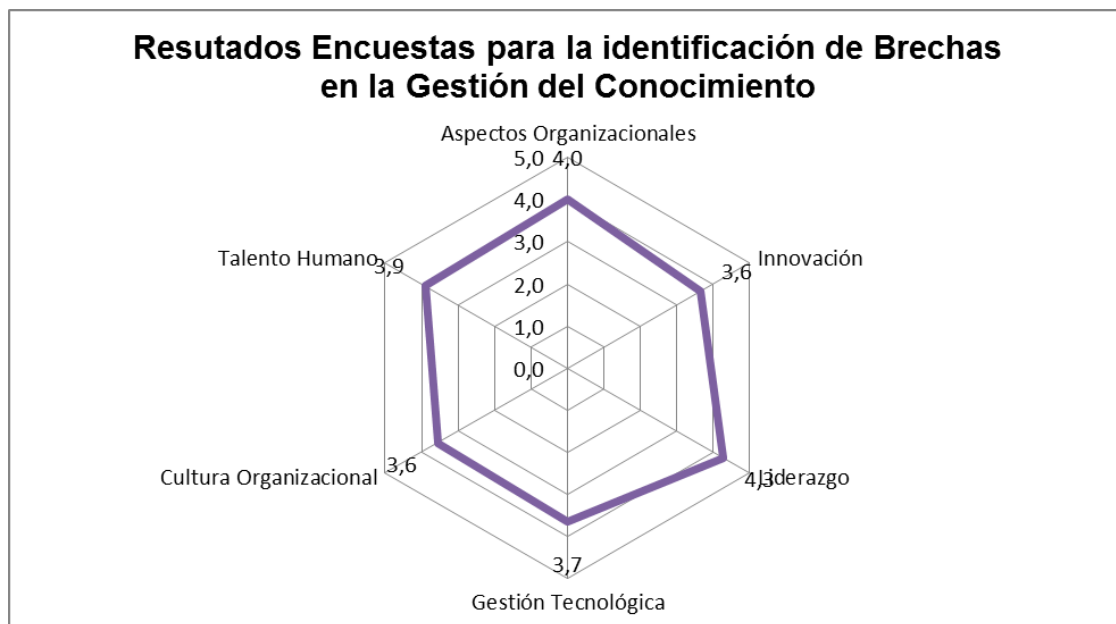


Gráfico 3.7. Resultados CGK.
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.2.1. Aspectos Organizacionales

En el Gráfico 3.8. se detallan los resultados obtenidos en la CGK donde se evaluó con el personal administrativo cada uno de los componentes del factor Aspectos Organizacionales.



Gráfico 3.8. Resultados CGK factor Aspectos Organizacionales

Fuente: Autores del Trabajo

3.3.2.1.1. Direccionamiento Estratégico – (Nivel: 4)

Dentro de la empresa se han diseñado estrategias para la administración del conocimiento desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, pero falta estructurar una estrategia contemplando la administración del conocimiento de forma integral y no únicamente el componente de aprendizaje.

3.3.2.1.2. Procesos – (Nivel: 4)

Dentro de la empresa se cuenta con procesos definidos donde cada uno de los empleados tienen claridad sobre cuál es su responsabilidad y rol dentro de este, de igual forma ha implementado un Sistema de Gestión Integral certificado bajo la

norma ISO 9001: 2008 dentro del cual se ha desarrollado un sistema documental robusto donde todos los procedimientos se encuentran documentados, implementados y disponibles para ser consultados por todas las personas de la organización.

3.3.2.1.3. Comunicación – (Nivel: 3)

Los empleados reconocen dentro de la empresa los canales de comunicaciones existentes para divulgar la información estratégica y del negocio pero esta no llega a todos los niveles de la organización o no es clara para todas las personas.

3.3.2.2. Innovación

3.3.2.2.1. Estrategias de Innovación – (Nivel: 4)

Dentro de la empresa se promueve la generación de nuevas ideas productos y/o servicios lo cual se refleja en la cartera de proyectos de la empresa en donde los empleados presentan ideas de mejoramiento alineadas a la planeación estratégica para ser desarrolladas.

3.3.2.2.2. Memoria Organizacional – (Nivel: 4)

La cultura de la empresa es estimulante para el aprendizaje, se promueve dentro de todos los niveles la generación de nuevos conocimientos a través del desarrollo de capacitaciones, estudios de posgrados, desarrollo de proyectos, entre otros, pero no existen mecanismos en donde estos conocimientos sean transmitidos a otros miembros de la organización y no se han diseñado herramientas para conservarlo dentro de la organización.

3.3.2.3. Liderazgo

En el Gráfico 3.9. se detallan los resultados obtenidos en la CGK donde se evaluó con el personal administrativo cada uno de los componentes del factor Liderazgo.



Gráfico 3.9. Resultados CGK factor Liderazgo
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.2.3.1. Estilos de Dirección – (Nivel: 4)

Los empleados consideran que dentro de la empresa se estimula el liderazgo en los diferentes grupos de trabajo permitiendo el desarrollo de competencias y la generación de sugerencias e ideas para el mejoramiento de los procesos. Las personas tienen la libertad para expresar sus opiniones frente a cualquier tema de la empresa y sus ideas son tomadas en cuenta en caso de ser adecuadas para su ejecución.

3.3.2.3.2. Empoderamiento – (Nivel: 4)

Dentro de la empresa las personas tienen autonomía para tomar decisiones de acuerdo al cargo en el que se desempeña y los perfiles definidos dentro del modelo de gestión por competencias y son reconocidos por sus compañeros los resultados obtenidos dentro de los diferentes grupos de trabajo. En los equipos de proyectos los grupos son liderados por personas de diferentes niveles y roles dentro de la organización.

3.3.2.3.3. Visión – (Nivel: 5)

Expreso Brasilia cuenta con una visión definida y compartida por todos los miembros de la organización. Esta es comunicada a todos los niveles y los empleados la consideran adecuada.

3.3.2.4. Gestión Tecnológica

En el Gráfico 3.10. se detallan los resultados obtenidos en la CGK donde se evaluó con el personal administrativo cada uno de los componentes del factor Gestión Tecnológica.

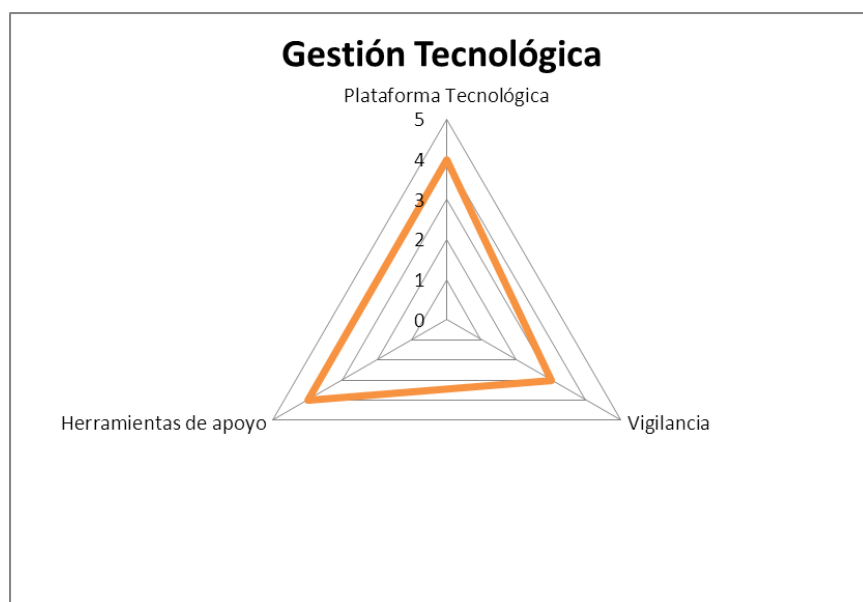


Gráfico 3.10. Resultados CGK factor Gestión Tecnológica
Fuente: Autores del Trabajo

3.3.2.4.1. Plataforma Tecnológica – (Nivel: 4)

Los empleados consideran las herramientas informáticas existentes en la empresa como un soporte para la gestión por procesos y la conservación del conocimiento dentro de la empresa al contar con bases de datos de la información relevante del

negocio y aplicativos de gestión documental con toda la información del Sistema de Gestión Integral.

3.3.2.4.2. Vigilancia - (Nivel: 3)

Dentro de la empresa no se cuenta con programas formales de vigilancia tecnológica, para la vigilancia del mercado y competitivo la empresa realiza investigaciones de mercado dentro de las diferentes Terminales de Transporte donde tiene presencia la empresa con el objeto de obtener información sobre la competencia y los factores que están afectando el entorno e impactan el negocio. De igual forma cada dos años contrata un Estudio de Percepción del Cliente sobre Expreso Brasilia y las otras empresas del sector. Dentro del tema tecnológico la empresa hace énfasis en las nuevas tecnologías implementadas en los buses para mejorar la seguridad y comodidad para los clientes contando con un parque automotor moderno.

3.3.2.4.3. Herramientas de apoyo – (Nivel: 4)

Los sistemas de información implementados dentro de la organización soportan la prestación del servicio y permiten contar con información del negocio en tiempo real como base para la toma de decisiones y de igual forma permiten el desarrollo de los procesos de la organización y el mejoramiento continuo de estos.

3.3.2.5. Cultura Organizacional

3.3.2.5.1. Valores e Ideologías – (Nivel: 3)

Dentro de los valores organizacionales de Expreso Brasilia no se encuentra incorporada la Gestión del Conocimiento como uno de estos, pero los empleados consideran que a través de la creatividad uno de los valores organizacionales, se dan los ambientes propicios para la generación de nuevos conocimientos e innovación.

3.3.2.5.2. Gestión del Cambio – (Nivel: 4)

En los últimos diez años la empresa ha experimentado cambios en los estilos de dirección, estructura organizacional y sistemas de gestión permitiéndole generar una dinámica de trabajo acorde con los cambios del entorno y el mercado.

3.3.2.6. Talento Humano

3.3.2.6.1. Sistema de Competencias – (Nivel: 4)

La empresa garantiza la idoneidad de personas dentro de la organización al contar con las competencias requeridas para el desempeño de sus cargos y la obtención de

los resultados planteados en cada uno de los roles definidos dentro del Modelo de Gestión por Competencias de la empresa.

3.3.3. Resultados Grupos Focales

En el desarrollo de cuatro grupos focales con personal de los niveles directivos de la compañía se analizaron los factores de Aspectos Organizacionales en lo referente a Direccionamiento Estratégico, Estructura Organizacional y Comunicación e Innovación en lo relacionado con Estrategias para la Innovación a través del desarrollo de estos como ejes temáticos de discusión.

Se detallan a continuación de los resultados obtenidos para cada uno de los factores analizados en el desarrollo de los grupos focales:

3.3.3.1. Aspectos Organizacionales

3.3.3.1.1. Direccionamiento Estratégico - (Nivel: 3)

Dentro de este componente se analizó con los cuatro grupos focales cuales consideraban era el direccionamiento estratégico de la Alta Gerencia frente a la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia. El grupo manifestó que la Gestión del Conocimiento dentro de la empresa se viene trabajando alrededor de políticas claras

de aprendizaje y desarrollo de todas las personas que conforman la organización gracias al gran compromiso de la Junta Directiva y la Gerencia General en la generación de programas que permitan el desarrollo y crecimiento personal de las personas.

De igual forma el contar con un Sistema de Gestión Integral certificado bajo los requisitos de la Norma ISO 9001:2008 desde hace seis años es reconocido como un factor clave, lo cual le ha permitido a la empresa contar con procesos y procedimientos documentados en donde se encuentra consignada toda la información relevante sobre el desarrollo de las actividades claves del negocio.

3.3.3.1.2. Estructura Organizacional - (Nivel: 4)

En los grupos se analizó si la estructura organizacional actual de la empresa es adecuada en su concepto para desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento y cuáles son las características de esta estructura.

La organización cuenta con una Estructura Organizacional plana donde existen cuatro niveles, lo que permite que las relaciones entre estos niveles se den de manera adecuada. Generándose espacios dentro de las diferentes áreas donde las personas puedan liderar proyectos y acciones de mejoramiento sin importar su cargo dentro de la estructura organizacional.

3.3.3.1.3. Comunicación - (Nivel: 3)

Dentro de este factor se analizó la efectividad de los canales de comunicación existentes en la organización para la comunicación de los aspectos relevantes del negocio. En el desarrollo del grupo los participantes establecieron que a pesar de la empresa en los últimos años haber invertido recursos en la implementación de nuevos canales de comunicación como lo son el manejo de carteleras institucionales, el desarrollo de un Portal Interno, publicaciones de folletos, el desarrollo de una revista corporativa y la creación de una red de corresponsales, aún no se ha logrado que la información llegue a todos los niveles y sea entendida por todos. Los grupos de interés de la empresa son muy diferentes y se debe buscar la forma de manejar un lenguaje apropiado para cada uno de estos.

3.3.3.2. Innovación

3.3.3.2.1. Estrategias para la Innovación (Nivel: 3)

La empresa ha venido trabajando en los últimos años en una estrategia denominada Gestión Estratégica de la Innovación, la cual ha permitido el desarrollo de competencia en los empleados para el desarrollo de proyectos basados en una metodología clara para la formulación y ejecución, pero es necesario incentivar

mucho más a los empleados a generar oportunidades de mejoramiento que permitan que la innovación dentro de la empresa se desarrolle en mayor proporción y se vea reflejado en el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

3.3.3.2.2. Memoria Organizacional (Nivel: 2)

En la organización no existen herramientas implementadas para la construcción de una Memoria Organizacional donde se conserve el conocimiento organizacional alimentado por los planes de desarrollo y formación de los empleados, las experiencias adquiridas en el desarrollo de los procesos y lecciones aprendidas de los proyectos de innovación. Las personas con altos conocimientos del negocio y el sector no han realizado procesos de transferencia de los conocimientos a la organización.

3.3.3.3. Gestión Tecnológica

3.3.3.3.1. Vigilancia Tecnológica - (Nivel: 2)

La empresa realiza vigilancia tecnológica en lo relacionado con los vehículos, pero en otros aspectos del negocio no se han implementado programas formales de vigilancia para realizar un monitoreo sobre los avances tecnológicos en el mercado y en el sector.

3.3.3.3.2. Herramientas de Apoyo - (Nivel: 2)

Dentro de la organización se cuenta con herramientas de gestión documental para la conservación de la información del Sistema de Gestión Integral, procedimientos, acciones correctivas y preventivas, programas y proyectos. Pero en estos no se ha contemplado espacios formales para el almacenamiento y administración del conocimiento organizacional.

3.3.3.4. Talento Humano

3.3.3.4.1. Incentivos (Nivel: 1)

Dentro de los programas de incentivos de la empresa no se han contemplado incentivos para la innovación y la Gestión del Conocimiento. Solo existen incentivos para la fuerza de ventas.

3.3. Conclusiones Análisis de los Resultados

A partir del análisis de los resultados obtenidos a través de las herramientas de recolección de la información aplicadas para la Caracterización de Expreso Brasilia se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para cada uno de los factores aplicables a la empresa como base para el diseño del Plan Estratégico para la Gestión del Conocimiento:

Cuadro 3.1. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas de Expreso Brasilia a partir del análisis de la información recolectada. Fuente: Autores del Trabajo

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1. Cultura Organizacional	F.1.1. Alto sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa	D.1.1. Falta de trabajo en equipo entre las diferentes áreas		
	F.1.2. Valores definidos y documentados en la organización	D.1.2. No existe dentro de los valores de la organización uno específico para la Gestión del Conocimiento		
	F.1.3. Manejo adecuado de los cambios en la organización y estos han sido percibidos como favorables por los empleados	D.1.3. Los valores no son vivenciados por todos los niveles de la organización		A.1.1. Mercado Cambiante en las expectativas y necesidades de los clientes propiciando el surgimiento de nuevos competidores
		D.1.4. Falta de comunicación oportuna de los cambios dentro de la organización a todos los niveles.		
2. Aspectos Organizacionales	F.2.1. Diseño de estrategias para la administración del conocimiento desde la perspectiva de aprendizaje y desarrollo	D.2.1. Ausencia de una estrategia para la administración del conocimiento de forma integral y no únicamente el componente de aprendizaje.		

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	F.2.2. Compromiso de la Junta directiva y Alta Gerencia con la Gestión del Conocimiento y la implementación de un Modelo adecuado dentro de la empresa	D.2.2. No se comunican los resultados del proceso de Planeación a todos los niveles de la organización de manera oportuna		
	F.2.3. Los empleados tienen claridad de como aportan con su trabajo a la consecución de los objetivos de la organización y que desempeñan las actividades claves del rol de su cargo	D.2.3. La organización no proporciona los recursos necesarios para la consecución de los objetivos propuestos		
	F.2.4. Existen procesos documentados, conocidos por todos los empleados	D.2.4. No existe una coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la organización para el desarrollo de las actividades asignadas		
	F.2.5. Los empleados conocen los procesos en los que interactúan, los procedimientos que deben desarrollar y están bajo su responsabilidad	D.2.5. Los empleados consideran que no existe una distribución equitativa de las cargas de trabajo dentro de los grupos de trabajo.		
	F.2.6. La empresa cuenta con un Sistema de Gestión Integral certificado y con herramientas de gestión documental	D.2.6. Los canales de comunicación no son claros y oportunos		

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	F.2.7. La empresa cuenta con canales de comunicación para los empleados y estos son conocidos por estos			
	F.2.8. La estructura organizacional de la empresa es plana lo cual permite que las personas puedan liderar proyectos y acciones de mejoramiento sin importar su cargo dentro de la estructura organizacional			
3. Innovación	F.3.1. La empresa cuenta con una cartera de proyectos y una metodología para la formulación y seguimiento de los proyectos	D.3.1. No se han desarrollado espacios para que todas las personas participen en actividades de mejoramiento y procesos de innovación		
	F.3.2. Dentro de las estrategias de la compañía se encuentra la Gestión Estratégica de la Innovación	D.3.2. Ausencia de procedimientos o herramientas para la conservación del conocimiento		

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
4. Liderazgo	F.4.1. Dentro de la organización se reconoce el liderazgo de la dirección y son ejemplo a seguir por parte de los empleados.	D.4.1. Los empleados no se sienten con la capacidad total para tomar decisiones en los cargos que se desempeñan		
	F.4.2. Los empleados pueden compartir sus opiniones abiertamente con los diferentes equipos de trabajo y participan del proceso de planeación estratégica de la empresa.			
	F.4.3. Los líderes de cada uno de las áreas impulsan a sus equipos de trabajo en la consecución de los objetivos propuestos			
	F.4.4. La empresa cuenta con una misión y visión clara y conocida por los empleados			
	F.4.5. Desarrollo de una planeación estratégica como guía de la gestión de la organización			

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
5. Gestión Tecnológica	F.5.1. El equipamiento tecnológico, sistemas y equipos asignados a los empleados son adecuados	D.5.1. La conectividad entre los diferentes sistemas de información de la empresa presentan problemas de caídas del sistema		
		D.5.2. La información no llega a todos los niveles de la organización		
	F.5.2. Las herramientas informáticas existentes en la empresa apoyan la gestión por procesos y la conservación del conocimiento	D.5.3. La información detallada del negocio solo puede ser generada por el departamento de sistemas para su análisis		
	F.5.3. Revisión constante de las nuevas tecnologías en los vehículos que permiten a la empresa contar con un parque automotor moderno	D.5.4. No se cuenta con programas de vigilancia tecnológica, del entorno y el mercado implementados	O.5.1. Identificación de nuevos productos y el mejoramiento de los procesos de la empresa a partir de las nuevas tecnologías existentes	
6. Talento Humano	F.6.1. Dentro de la organización existe programas de capacitación para el desarrollo de la capacidades y habilidades del personal			

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	F.6.2. La empresa cuenta con programas de Bienestar Social para los empleados y sus familias	D.6.1. Poca participación de los empleados en los programas de Bienestar Social		
	F.6.3. Dentro de la empresa se cuenta con un programa de inducción y entrenamiento para el personal de las Agencias y Conductores en el cual es un requisito para el proceso de contratación.	D.6.2. En la Sede Administrativa no se realiza el proceso de inducción y entrenamiento a todo el personal que ingresa a la empresa		
	F.6.4. La empresa cuenta con un Modelo de Gestión por Competencias aplicado en sus procesos de selección			
	F.6.5. En la empresa se cuenta con un perfil de descripción de cargos por competencias para todos los roles dentro de la empresa y son la base para el desarrollo de la evaluación por competencias	D.6.3. No se realizan planes de acción a partir de los resultados de la evaluación del desempeño que permitan cerrar las brechas existentes		

Factores	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
	F.6.6. Existen programas de incentivos estructurados para el personal de Agencias y Conductores basados en la consecución de metas trazadas y el servicio al cliente	D.6.4. Para el personal administrativo no existe ningún programa de reconocimiento a la gestión que los motive a mejorar permanentemente en la labor que desempeña, la innovación y la Gestión del Conocimiento		A.6.1. Otras empresas del sector pueden atraer el Talento Humano de la organización con altos niveles de conocimiento en el negocio

Los resultados del Estudio de Clima Organizacional, la herramienta de levantamiento de la información y los grupos focales permitieron perfilar a Expreso Brasilia frente a los factores claves de desempeño respecto a la Gestión del Conocimiento:

Factores	Componentes	Estudio de Clima Organizacional	Resultados de La Encuesta					Resultados Grupos Focales					Nivel del Componente				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. Cultura Organizacional	1.1. Clima Organizacional	83%															
	1.2. Valores e ideologías	85%															
	1.3. Gestión al Cambio	83%															
2. Aspectos Organizacionales	2.1. Direccionamiento Estratégico	78%															
	2.2. Procesos	73%															
	2.3. Estructura Organizacional																
	2.4. Comunicación	69%															
3. Innovación	3.1. Estrategias para la innovación	80%															
	3.2. Memoria Organizacional																
4. Liderazgo	4.1. Estilo de dirección	79%															
	4.2. Empoderamiento	61%															
	4.3. Visión																
5. Gestión Tecnológica	5.1. Plataforma Tecnológica																
	5.2. Vigilancia																
	5.3. Herramientas de apoyo	71%															
6. Talento Humano	6.1. Capacitación y Entrenamiento	86%															
	6.2. Bienestar Social	72%															
	6.3. Selección, Inducción y Entrenamiento	87%															
	6.4. Sistemas de Competencias	94%															
	6.5. Incentivos	74%															
	6.6. Evaluación del Desempeño	70%															

Grafico 3.10. Perfil de Expreso Brasilia respecto a la Gestión del Conocimiento.

Fuente: Autores del Trabajo

Los factores para los cuales se diseñó el Plan Estratégico son los que obtuvieron un nivel dentro del perfil de la empresa de tres o un valor inferior, los cuales fueron Aspectos Organizacionales en el componente de Comunicación, Innovación en lo relacionado con Memoria Organizacional, Gestión Tecnológica en los referente a Vigilancia tecnológica y Talento Humano en el componente de Incentivos enfocado en programas que incentiven la Gestión del Conocimiento y la Innovación.

.

CAPÍTULO 4.

PLAN ESTRATÉGICO

Expreso Brasilia es una organización que reconoce el conocimiento como un recurso fundamental para crear una ventaja competitiva, sin embargo, en la actualidad no existe un modelo de Gestión del Conocimiento que le permita crear dichas ventajas.

Después de utilizar las herramientas de medición que permitieron evaluar cada uno de los factores y sus respectivos componentes, y teniendo el análisis de los resultados se desarrollara en este capítulo el Plan Estratégico en el cual se establecen los objetivos estratégicos con sus respectivas acciones.

4.1. Definición de estrategias para la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia

Las estrategias a desarrollar dentro de Expreso Brasilia se definieron para cada uno de los factores de los modelos de Gestión del Conocimiento identificados como aplicables en la empresa y evaluados en el diagnóstico realizado tomando como base los resultados del análisis de las diferentes herramientas desarrolladas y la identificación de la brecha existente (Grafico 4.1).



Grafico 4.1. Brecha Expreso desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento

Fuente: Autores del Trabajo

Los objetivos estratégicos se desarrollaron con base en las brechas identificados con énfasis en los factores con un nivel igual e inferior a tres, Gestión Tecnológica e Innovación, considerando las debilidades y fortalezas descriptas en el Cuadro 3.1.

Cuadro 4.1. Plan Estratégico para la Gestión del Conocimiento en Expreso Brasilia. Fuente: Autores del Trabajo

FACTORES	DOFA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Clima Organizacional (5) Valores e Ideologías (4) Estructura Organizacional (4)	D.1.1, D.1.2, D.1.3, A.1.1, D.2.4	1. Fomentar una cultura de trabajo en equipo, pensamiento creativo, capacidad para compartir el conocimiento y la innovación basado en los valores corporativos	1.1. Desarrollar programas de trabajo en equipo en todos los niveles de la organización que permitan fortalecer estas competencias en todos los empleados que conforman la empresa.
			1.2. Crear un espacio en la organización donde los empleados puedan generar ideas de mejoramiento, sugerencias para los procesos y productos existentes.
			1.3. Desarrollar actividades a nivel nacional donde se comuniquen los valores organizacionales con el objeto de fortalecer su práctica.
			1.4. Crear mecanismos para la medición dentro de la evaluación del desempeño de la interiorización y practica de los valores por parte de los empleados.

FACTORES	DOFA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
			1.5. Generar conocimientos nuevos a partir del trabajo entre las áreas que permita complementar experiencias y habilidades en la consecución de las metas propuestas
Comunicación (3) Herramientas de Apoyo (3)	D.2.1, D.2.2, D.2.6, D.5.1, D.5.3	2. Fortalecer los canales de comunicación como un recurso estratégico para la innovación, productividad y sostenibilidad de la organización	2.1. Diseño e implementación de indicadores de efectividad de los canales de comunicación organizacional
			2.2. Implementar programa de aulas virtuales donde se pueda compartir el conocimiento con todos los empleados a nivel nacional
			2.3. Consolidar el portal corporativo interno PILAR como el espacio para la generación de conocimientos al interior de la organización y su conservación.
			2.4. Implementar sistemas de gestión documental donde se incorpore toda la documentación de los sistemas de gestión de la empresa
Estrategias para la innovación (4) Memoria Organizacional (3) Incentivos (3)	D.3.1, D.3.2, A.3.1, D.6.4, A.6.1.	3. Implementar procesos de innovación en la organización buscando espacios de intercambio de experiencias y conocimientos de los empleados	3.1. Definir una política y objetivos para la Gestión del Conocimiento y la innovación que se integre al Sistema de Gestión Integral

FACTORES	DOFA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
			3.2. Creación de foros de conocimiento donde se compartan experiencias de mejoramiento de procesos o servicios dentro de los miembros de la organización como base para la innovación y solución de problemas
			3.3. Desarrollar un programa de reconocimiento de la innovación que contribuya al mejoramiento de los procesos y servicios
			3.4. Establecer dentro de los sistemas de información existentes espacios para el intercambio de información sobre los procesos que desarrollan
			3.5. Crear un programa de generación de ideas de innovación donde todos los empleados puedan participar en el proceso de innovación
			3.6. Formular proyectos con entidades universitarias permitiendo generar nuevos productos o mejorar los procesos existentes
Vigilancia (2)	D.5.4., A.5.1, D.5.3	4. Desarrollar un programa de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica como estrategia para la sostenibilidad del negocio	4.1. Implementar herramientas de inteligencia de negocios que permitan extraer, organizar, analizar y dinamizar la información del negocio como base para la toma de decisiones

FACTORES	DOFA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
			4.2. Crear una cultura de análisis de la información del entorno, el mercado y los competidores que le permitan a la empresa el mejoramiento de sus procesos y servicios
			4.3. Diseño de planes de acción a partir de las oportunidades de mejora identificadas en los programas de vigilancia implementados con el objeto de mejorar los proceso y servicios de la empresa
Procesos (4) Empoderamiento (4)	D.2.3, D.4.1, D.6.2, D.2.5	5. Estructuración de programa de desarrollo de habilidades del personal y asignación de recursos para la Gestión del Conocimiento y los procesos de innovación	5.1. Desarrollar planes de formación donde se potencialicen las competencias organizacionales definidas en el modelo de gestión por competencias y la gestión del conocimiento.
			5.2. Medir las mejoras en los procesos y productos generadas a partir de la administración o adquisición de conocimientos.
			5.3. Desarrollar un plan maestro de inversiones para la gestión estratégica de la innovación a partir de las iniciativas de las diferentes áreas

El plan estratégico de Expreso Brasília debe ir enfocadas en acciones que permitan fomentar el trabajo en equipo, fortalecer los canales comunicación, implementar procesos de innovación, desarrollar programas de Gestión Tecnológica y estructurar programas para el desarrollo del personal en la Gestión del Conocimiento. A partir de cada uno de los objetivos estratégicos definidos se establecieron acciones estratégicas específicas a desarrollo dentro de la empresa por las diferentes áreas.

Estas estrategias y acciones propuestas para su desarrollo deben contar con el compromiso de la Alta Gerencia de la empresa y la asignación de los recursos necesarios para su implementación.

4.2. Recomendaciones para la Implementación

La implementación de las estrategias definidas para el desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento en Expreso Brasília debe iniciar con la socialización de los Objetivos Estratégicos formulados a partir de los factores claves de éxito aplicables a la cultura organizacional de la empresa con todos los líderes de áreas, con el objeto de que estos las incorporen en sus planes de acción anual junto con las demás estrategias de la Planeación Estratégica.

La fase de socialización debe ir acompañado de un Plan de Comunicación que permita que la información relevante del modelo de Gestión del Conocimiento a implementar sea conocida por todos los niveles de la organización en los grados de profundidad definidos por la Alta Gerencia.

Los planes de acción deben ser definidos a partir de las acciones estratégicas definidas en el Cuadro 4.1. estableciendo actividades específicas para su desarrollo dentro de cada uno de los procesos de la organización. De igual forma se deben determinar y detallar las necesidades de recursos para la ejecución de las actividades definidas dentro de cada una de las acciones estratégicas que garantizaran la consecución de los objetivos propuestos y la aprobación de las inversiones requeridas por parte de la Gerencia General.

Dentro de la metodología de Planeación Estratégica de la empresa es necesario formular anualmente en cronograma de trabajo donde se detallen la duración de las actividades y los responsables en la ejecución de cada una de estas. El seguimiento a la ejecución se realizara de manera mensual con cada una de las áreas por parte del Departamento de Planeación y Proyectos, con el objeto de garantizar el cumplimiento de los planes en lo referente a alcance, tiempo, recursos y calidad de los resultados.

Trimestralmente se deberá revisar con la Gerencia General los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos estratégicos en términos de eficacia y eficiencia con el objeto de establecer los procesos de mejora o redireccionamientos necesarios en caso de ser requeridos.

5. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el objetivo de la Alta Gerencia de Expreso Brasilia de identificar los factores claves para el diseño de un Modelo de Gestión del Conocimiento, se revisaron modelos de diferentes autores y casos exitosos de empresas con el objeto de identificar los factores claves aplicables a la empresa, dentro de los cuales se establecieron Cultura Organizacional, Aspectos Organizacionales, Innovación, Liderazgo, Gestión Tecnológica y Talento Humano.

Para la revisión del estado actual de los factores definidos se definieron tres herramientas de medición: el análisis de los resultados del estudio de clima organizacional, aplicación de la Caracterización de la Gestión del Conocimiento (CGK) dentro del personal administrativo y el desarrollo de grupos focales los cuales permitieron profundizar en los resultados obtenidos de las dos anteriores herramientas.

A partir del análisis de los resultados obtenidos al aplicar cada una de las herramientas de medición se identificaron debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas para cada uno de los factores. De acuerdo al Perfil de Expreso Brasilia respecto a la Gestión del Conocimiento donde se muestran cada uno de los niveles en que se encuentran los factores y sus componentes dentro de la empresa, y las brechas existentes se detectó la necesidad de desarrollar acciones con mayor énfasis en los factores de Innovación, Tecnología y Talento Humano que le

permitan a la empresa la estructuración e implementación de un modelo de Gestión del Conocimiento.

Identificadas las brechas existentes desde la perspectiva de Gestión del Conocimiento se diseñó un Plan Estratégico con el objeto de desarrollar las oportunidades de mejora identificadas para cada uno de los factores, los objetivos estratégicos propuestos son:

- Fomentar una cultura de trabajo en equipo, pensamiento creativo, capacidad para compartir el conocimiento y la innovación basada en los valores corporativos.
- Fortalecer los canales de comunicación como un recurso estratégico para la innovación, la productividad y la sostenibilidad de la organización.
- Implementar procesos de innovación en la organización buscando espacios de intercambio de experiencias y conocimientos de los empleados.
- Desarrollar un programa de inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica como estrategia para la sostenibilidad del negocio.
- Estructuración de programa de desarrollo de habilidades del personal y asignación de recursos para la Gestión del Conocimiento y los procesos de innovación.

Para cada uno de estos objetivos se definieron acciones concretas, las cuales deben ser desarrolladas en la fase de implementación, donde se deben contemplar aspectos como la Socialización, la definición de un Plan de Comunicación para dar a

conocer el Modelo a los diferentes niveles de la Organización, la definición de las necesidades de inversión, la responsabilidad y roles de cada una de las áreas y demás actividades del proceso de implementación.

Para finalizar, es importante aclarar que este Proyecto es solo un primer paso para diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento que solo si se dirige desde la Alta Gerencia pueden obtenerse los resultados esperados.

6. BIBLIOGRAFÍA

- <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/16.pdf> El capital intelectual como activo estratégico en la sociedad del conocimiento. Una aproximación a su valoración mediante la aplicación del modelo Technology Broker en una empresa del sector cosmético.
- Farfán, Yolima y Garzón, Manuel. La Gestión del Conocimiento. Bogotá: facultad de Administración, 2006.
- Nonaka. The knowledge-creating company. Harvard Business Review,
- Harvard Business Review. (2003). Gestión del Conocimiento. España: Deusto.
- Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff, "Knowledge Management: a Strategic Agenda", Long Range Planning. 1997, Elsevier Science Ltd.
- Alejandro Andrés Pavez Salazar. Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la Generación de Ventajas Competitivas. Valparaíso: Universidad Técnica Federico Santa María, 2001.
- Shrivastava, P. "A typology of organizational learning systems". Journal of Management Studies, 1983.
- Gopal, C. y Gagnon, J. Knowledge, information, learning and the IS manager. Computerworld Leaders-hip series. 1995.
- Gold, A.H., Malhotra, A. and Segars, A.H.. "Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective". Journal of Management Information Systems. 2001.

- Blacker, F. "Knowledge, Knowledge Work and Organizations: An Overview and Interpretation". Organization Studies, 1995.
- Tejedor, B. y Aguirre, A: Proyecto Logos. Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. Boletín de estudios económicos. Agosto 1998.
- Bueno, E. Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento (Knowledge Management). Capítulo del libro Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones. Ediciones la Coria, Cáceres. 2002.
- Van Der Krogt, F.J.: Learning Network Theory: the Tension between Learning Systems and Work Systems in Organizations. Human Resource Development Quarterly, vol. 9. 1998.
- Dibella, A. Understanding organizational learning capability, Journal of Management Studies, vol. 33, No. 3, page 361-79. 1996.
- John Storck & Patricia A. Hill, "Knowledge Diffusion through 'Strategic Communities'", Sloan Management Review, Winter 2000, EEUU, pág. 63-74.
- http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.html. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997
- Lyer B y Davenport, T. "Una ingeniería inversa a la máquina de innovación de Google". Harvard Business Review, 2008.
- Andersen, Arthur. El Management en el siglo XXI. Herramientas para los desafíos empresariales de la próxima década. Granica, Buenos Aires. 1999.

- North, K. Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión). Documentación facilitada en el Taller “Estado del Capital Intelectual” del Foro del Conocimiento Intellectus. Madrid. 2001.
- www.gestiondelconocimiento.com. Modelo General para la creación de conocimiento. Juan Carrión Maroto. Fundación Iberoamericana del conocimiento.
- Peter Senge, "La quinta disciplina", Ediciones Granítica, México, 1990
- Peter Senge, "La quinta disciplina en la práctica", Ediciones Granítica México, 1998.
- Larry Kerschberg, "Knowledge Management: Managing Knowledge Resources for the Intelligent Enterprise", XXIII Taller de Ingeniería de Sistemas, Chile, 2000
- Thomas A. Stewart, "Intellectual Capital: The new Wealth of Organizations", Doubleday, EEUU, 1999.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, "The Knowledge-Creating Company", Oxford University Press, EEUU, 1995
- Harold Koontz & Heinz Weihrich, "Administración: Una perspectiva global", McGraw Hill, España, 1995.
- <http://www.aprender.org.ar/aprender/articulos/conf.htm>. El nuevo perfil social y cultural de la era Internet: la sociedad del Conocimiento
- <http://www.tlinc.com/article7.htm>. Knowledge Work or Working Knowledge?, Ambiguity and Confusion in the Analysis of the “Knowledge Age”.

- <http://www.ing.ula.ve/~rsotaqui/sistemika/www98-full.html>. Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional.
- http://www.fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa02/2_06c.htm. El Caos como fuente del Aprendizaje en la Organización.
- <http://www.cba.neu.edu/~mzack/articles/kmarch/kmarch.htm>. Managing Codified Knowledge
- <http://www.businessinnovation.ey.com/mko/pdf/KMPRES.PDF>. What is Knowledge Management Project?
- http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997
- <http://www.bus.utexas.edu/kman/hpcase.htm>. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Hewlett-Packard, Early 1996
- <http://www.bus.utexas.edu/kman/microsoft.htm>. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Microsoft, 1997.
- <http://webcom.com/quantera/Dow.html>. Dow Chemical capitalizes on intellectual assets.
- <http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/research/knowngmt/knowngmt.pdf>. Knowledge Management Research Report 1998
- <http://www.kpmg.co.uk/kpmg/uk/services/manage/pubs/km2000.pdf> Knowledge Management Research Report 2000
- http://www.bus.utexas.edu/kman/e_y.htm. Knowledge Management Case Study: Knowledge Management at Ernst & Young, 1997

- <http://www.canalti.com/magazine/1299/gestion.cfm>. Los sistemas de Gestión del Conocimiento.

ANEXOS 1

1. Encuesta – Identificación de brechas desde la perspectivas de las Gestión del Conocimiento

CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (CGK)

El objeto de esta encuesta es el identificar el estado actual de la empresa Expreso Brasilia desde la perspectiva de la gestión del conocimiento a partir de la evaluación de los factores de desempeño aplicables en la empresa, que permitan establecer los factores claves para diseñar e implementar un Modelo de Gestión del Conocimiento.

Escoja la opción que mejor represente la situación actual de la empresa frente a los factores de Gestión del Conocimiento seleccionados, donde (5) es el mayor valor y (1) el menor valor

FACTORES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EXPRESO BRASILIA									
1 Aspectos Organizacionales									
1.1. Direccionamiento Estratégico									
	1. Dentro de la empresa existen estrategias para la administración del conocimiento	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	2. Los directivos de la empresa han implementado acciones para la administración del conocimiento	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	3. Los directivos se encuentran comprometidos con la gestión del conocimiento dentro de la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
1.2. Procesos									
	4. La organización cuenta con procesos y procedimientos documentados e implementados	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	5. La documentación se encuentran disponibles para la consulta de los empleados	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	6. Dentro de la organización se estimula el mejoramiento de los procesos	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	7. Las políticas de mejoramiento continuo en la empresa son difundidas y apropiadas	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
1.3. Comunicación									
	8. La empresa dispone de herramientas para divulgar las estrategias e información del negocio	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
	9. La información relevante del negocio es comunicada a todos los niveles (Auxiliares, Conductores, Afiliados)	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo	
2 Innovación									
2.1. Estrategias de Innovación									

	10. En la empresa se promueve la generación de nuevas ideas, productos y/o servicios	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	11. La innovación es un factor clave de desempeño dentro de las diferentes áreas de la empresa	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
2.2. Memoria Organizacional								
	12. La cultura de la empresa es estimulante para el aprendizaje	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	13. Existen mecanismos para conservar el conocimiento en la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	14. El conocimiento es transferido de una persona a otra dentro de la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	15. En caso de requerir de información sobre un proceso sabría a quien remitirse	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
3 Liderazgo								
3.1. Estilos de Dirección								
	16. Se estimula el liderazgo en Expreso Brasilia	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
3.2. Empoderamiento								
	17. Usted tiene autonomía para tomar las decisiones adscritas a su cargo	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	18. Usted tiene la autoridad y el poder para tomar las decisiones adscritas a su cargo	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	19. Usted siente que tiene credibilidad en su entorno de trabajo	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	20. Usted se siente respaldado por sus superiores en las decisiones tomadas en su cargo	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
3.2. Visión								
	21. Expreso Brasilia cuenta con una visión	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	22. La visión es conocida por todos los niveles de la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	23. La visión actual de la organización es adecuada	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
4 Gestión Tecnológica								
4.1. Plataforma Tecnológica								
	24. Considera que las herramientas informáticas existentes en la empresa apoyan la gestión por procesos y la conservación del conocimiento	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
4.2. Vigilancia								
	25. La empresa cuenta con programas implementados de vigilancia tecnológica dentro de sus procesos	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo

	26. La empresa cuenta con programas implementados de vigilancia del entorno de sus procesos	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	27. La empresa cuenta con programas implementados de vigilancia competitiva dentro de sus procesos	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
4.3. Herramientas de apoyo								
	28. Se cuenta con bases de datos de la información del negocio y los productos	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	29. Las herramientas tecnológicas implementadas apoyan el almacenamiento del conocimientos dentro de la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
5 Cultura Organizacional								
5.1. Valores e Ideologías								
	30. Dentro de los valores de la empresa se encuentra incorporado la administración del conocimiento	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
5.2. Gestión del Cambio								
	31. Dentro de Expreso Brasilia en los últimos diez años han ocurrido cambios en la forma de trabajar	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
	32. Los cambios son informados a todos los niveles de la organización	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
6 Talento Humano								
6.1. Sistema de Competencias								
	33. La empresa garantiza que las personas que se desempeñan en cada uno de los cargos cuentan con las competencias requeridas	Totalmente de acuerdo	5	4	3	2	1	Totalmente en desacuerdo
OBSERVACIONES GENERALES								
34. Anote sus comentarios acerca de los factores de Gestión el Conocimiento evaluados en esta encuesta:								